

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION

PROGRAMA DE MAESTRIA EN

DIRECCION DE EMPRESAS

**ESTUDIO DE MEDICION DE RENTABILIDAD EFECTIVA
DE LOS PRINCIPALES CLIENTES DE FARMA S.A.**

EVELYN JACOME N.

2.006

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Evelyn Jácome N.
Quito, 25 de Julio del 2.006

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION

PROGRAMA DE MAESTRIA EN

DIRECCION DE EMPRESAS

**ESTUDIO DE MEDICION DE RENTABILIDAD EFECTIVA
DE LOS PRINCIPALES CLIENTES DE FARMA S.A.**

EVELYN JACOME N.

TUTOR: ING. DARWIN ZABALA

Quito, Ecuador

2.006

RESUMEN

En la actualidad las empresas, organizaciones e instituciones en general, basan su accionar en la integración de diversas herramientas de gestión, las cuáles fomenten ventajas competitivas encaminadas a incrementar la productividad y rentabilidad de cada una de ellas.

Bajo este argumento, es necesario denotar que la rentabilidad de la empresa precede de la suma individual de rentabilidad que generan cada uno de los clientes que ésta posee.

Particularmente FARMA S.A. se ha preocupado constantemente de evaluar la rentabilidad de cada uno de sus productos y líneas. Sin embargo no se ha establecido políticas de medición de rentabilidad efectiva focalizados a medir a sus principales clientes, si bien la actual metodología pese a cumplir con todos los requisitos que la casa matriz lo exige, no permite un análisis real y valedero, para el establecimiento de políticas estratégicas de ventas.

En este contexto pretendo dar un nuevo enfoque, partiendo de la valoración del cliente sobre el monto de sus ventas, recuperación de su cartera y añadiendo los costos asociados a cada cliente, éstos son los parámetros sobre los cuales se desarrolla el presente estudio que contribuye a proporcionar una información real y discutible que permita la toma de decisiones apropiadas, identifique y elimine actividades sin valor, establezca una mejor segmentación de los clientes que conlleven a direccionar los mejores recursos a los mejores clientes optimizando su rentabilidad y promoviendo la misma en aquellos clientes que aún no la generan.

DEDICATORIA

A mi querido esposo, compañero infallible , por su apoyo incondicional

A mi adorada hija, motivo de nuestras vidas, por su paciencia y comprensión.

AGRADECIMIENTO.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, porque en sus aulas me formaron y me permitieron compartir vivencias que ayudaron a mi crecimiento profesional, a mis queridos profesores y en especial al Ing. Darwin Zabala, que contribuyó significativamente en el desarrollo del presente trabajo, a mis compañeros porque de ellos nacieron sentimientos de estima y unión y a la empresa FARMA S.A, por depositar su total confianza en mí.

TABLA DE CONTENIDO.

	Pag.
1. La empresa FARMA S.A. y su entorno.	12
1.1. Descripción de la actividad	12
1.2. Características	13
1.2.1. Análisis financiero	16
2. El sistema de ventas	19
2.1. Descripción y características generales	19
2.2. Análisis del sistema de ventas	20
2.2.1. Segmentación del mercado	20
2.2.2. Segmentación de productos	26
2.2.3. Políticas de remuneración	27
2.2.3.1. Remuneración variable.	29
2.3 Conclusiones	32
3. El sistema de cartera.	33
3.1. Descripción y características generales	33
3.2. Análisis del sistema de cartera	38
3.2.1. Políticas de recuperación de cartera	38
3.2.2. Políticas de descuentos.	41
3.3 Conclusiones.	42
4. La estructura de costos.	47
4.1 Análisis de la estructura actual de costos	47
4.1.1 Clasificación de costos	49
4.1.2 Sistema de contabilización y distribución.	50
4.1.3 Medición de costos.	61
4.2 Conclusiones.	66
5. Propuesta de medición de rentabilidad efectiva.	68
5.1. Esquema de medición de rentabilidad.	68
5.1.1. Sistema de costos basado en actividades	68

	Pag.
5.1.1.1. Identificación de actividades	72
5.1.1.2. Identificación de generadores de costos	74
5.1.1.3. Asignación de costos a las actividades.	76
5.1.2 Análisis estratégico de costos.	77
5.1.2.1 Análisis de la cadena de valor	77
5.1.2.2 Análisis de generadores de costos	79
5.1.2.3 Análisis de ventajas competitivas.	86
5.1.3 Políticas estratégicas.	87
5.1.3.1 Arquitectura de indicadores.	87
5.1.3.2 Administración por resultados.	91
6. Conclusiones y Recomendaciones.	94

LISTA DE ANEXOS

1. Organigrama
2. Flujograma de procesos de ofertas.
3. Flujograma de procesos de pedidos.
4. Flujograma de procesos de licitaciones.
5. Flujograma de procesos de contratos.
6. Segmentación de mercado.
7. Solicitud de crédito
8. Asignación cost drivers.
9. Plan de tesis

INTRODUCCION

Hoy en día, las empresas que carecen de estrategias competitivas sostenibles afrontan serios y complicados problemas, la globalización, la dinámica de sus mercados, las economías de escala y las especializaciones han provocado un verdadero revuelco.

Los administradores se han visto obligados a preparar planes estratégicos que fijen objetivos reales, mucho de los cuales establecidos a largo plazo, pero con la garantía de contar con los medios necesarios para alcanzarlos.

Dentro de ello la planeación estratégica incluye un análisis estratégico de costos que permite generar una ventaja importante sobre la competencia, o a su vez la diferenciación de los productos que se establece cuando los clientes consideran que los productos o servicios de una empresa son únicos, ya sea por el servicio adicional que ofrecen, el diseño de los productos, alternativas de negociación entre otros, de esta forma las empresas deciden competir por precios o por diferenciación.

Los modelos de costos aplicados en las empresas son de trascendental importancia, ya que proporcionan los indicadores de viabilidad del negocio, rentabilidad, utilización de recursos, sin embargo los sistemas tradicionales se limitan a registrar el costo de hacer una determinada tarea pero no pueden medir si se está obteniendo una ventaja competitiva, además no identifican actividades que no añaden valor como tiempos inertes o muertos y los costos

indirectos son asignados en función de volúmenes de producción, ante los cuáles los sistemas tradicionales presentan ciertas deficiencias cuando son utilizados con fines de gestión interna.

Bajo estos argumentos el sistema de costos ABC busca una asignación más racional de los costos, determinando el costo de los productos en base al costo de las actividades necesarias para fabricarlo y venderlo y por otro lado ABM , un sistema de información gerencial busca identificar las ineficiencias de los procesos, detectando aquellas actividades que generen valor buscando el incremento de los márgenes de rentabilidad de la organización.

Por ello el análisis ABM proporciona información sobre la relación entre el precio del cliente y los costos asociados al mismo, analizando que la rentabilidad de la empresa proviene de la suma individual de rentabilidad que genere cada cliente, ésta se establece a partir de la medición de todos los ingresos y los costos asociados que fueron destinados a cada uno de los clientes, por ende es importante e imprescindible su análisis y estudio porque a través de este, la organización puede potenciar sus recursos destinándolos a aquellos clientes rentables y utilizando estrategias para promover la rentabilidad de aquellos que no lo son.

CAPITULO UNO

LA EMPRESA FARMA S.A. Y SU ENTORNO.

1.1 DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD.

El Grupo FARMA S.A., con sede en Alemania es una multinacional que cuenta con más de 22.000 empleados a nivel mundial, subsidiarias en más de 50 países y sus ventas anuales superan los 3 billones de euros.

FARMA S.A. se encuentra en el mercado por más de 170 años al servicio de la salud. Son pioneros en la producción de insumos médicos como suturas, soluciones para infusión, artículos descartables e instrumentos para cirugía. Constituye uno de los mayores proveedores mundiales en el mercado de la salud.

La empresa Farma S.A. sede Ecuador, fue constituida en el año de 1992, en la ciudad de Quito-Ecuador. Su objetivo principal es la comercialización y distribución de artículos para uso médico, de la salud y toda clase de equipos, máquinas, implementos, accesorios e instrumental quirúrgico para hospitales, clínicas y consultorios médicos. La compañía en un 99% pertenece a su matriz en Alemania.

Actualmente FARMA S.A. tiene 48 colaboradores a nivel nacional, 29 en el área comercial y 19 en el área administrativa; posee oficinas en Guayaquil, Cuenca, Ambato, y Quito, donde se encuentra la Gerencia General, Comercial Financiera, y Administrativa, no existe un departamento específico de recursos humanos; sin embargo, la Gerencia Administrativa tiene la responsabilidad de coordinar todas las actividades relacionadas con el personal de la organización.

1.2 CARACTERISTICAS.

El mercado de FARMA S.A. está orientado al sector hospitalario tanto público como privado de nuestro país.

Sus canales de distribución son un 90% de atención directa sin intermediación y el 10% a través de distribuidores.

Las áreas geográficas atendidas abarcan todo el territorio nacional; sin embargo, tiene mayor fuerza su mercado de la zona de Quito, Guayaquil, Centro Sur, y el Austro, siendo la zona del Oriente un mercado en el cual no ha logrado posicionarse todavía.

Su política de crédito está basada en un período de recuperación de 3 meses.

SUS PRODUCTOS.

La producción de FARMA S.A. se encuentra dividida en cuatro líneas que son:

- Hospital Care. A su vez se subdivide en las líneas de Farma y Medical, aquí se ubican todos los fármacos e insumos médicos. (catéteres, jeringuillas, agujas de anestesia).
- Farmatropedic. Dividida en las líneas de Cirugía (instrumental quirúrgico) y Ortopedia (prótesis).
- Closure Technologic. Es todo lo referente a suturas.
- OPM. Referente a nutrición enteral y cuidados de ostomía

SUS CLIENTES.

Entre los principales clientes se ubican hospitales como:

Zona Quito.

- Hospital Carlos Andrade Marín
- Hospital Baca Ortiz
- Hospital Eugenio Espejo
- Hospital Metropolitano de Quito
- Maternidad Isidro Ayora
- Hospital Pablo Arturo Suárez
- Hospital Enrique Garcés
- Hospital Voz Andes
- Hospital General de las Fuerzas Armadas
- Hospital de la Policía No.1
- Solca Núcleo de Quito.
- Patronato San José.

- Clínica Internacional
- Clínica Pasteur
- Clínica Pichincha
- Clínica de la Mujer

Zona Centro Sur.

- Hospital IESS Ambato
- Hospital IESS Latacunga
- Hospital General de Latacunga
- Hospital Provincial Ambato

Zona Guayaquil

- Hospitales Junta Beneficencia de Guayaquil
- Hospitales del IESS
- Hospital Naval de Guayaquil
- Hospital de la Policía No.2 Guayaquil.
- Hospital de División Tarqui.
- SOLCA Guayaquil
- Hospital de niños León Becerra.

Zona Austro.

- Hospitales IESS Cuenca.
- SOLCA Cuenca

SUS PROVEEDORES.

Al ser FARMA S.A. una empresa multinacional, sus proveedores pertenecen al mismo grupo de la marca FARMA , cuyos países de origen son: Alemania, España, Colombia, Perú, Brasil, Chile, entre otros.

SUS COMPETIDORES.

FARMA S.A. cuenta con una gran variedad de líneas de división de sus productos, entre las cuales se hallan las divisiones medical, farma, quirúrgica, ortopedia, cirugía; por esta razón, en el mercado que incursiona existen varias empresas competidoras para cada una de las divisiones mencionadas, entre éstas podemos citar a las más importantes: BAXTER, LIFE, JHONSON & JHONSON, ABBOT, BD, ARROW, ADVENTIS, TRAUMAMET, MEDICOM,

SU ESTRUCTURA.

FARMA SA no cuenta con una estructura departamental específica, por lo que sus 48 colaboradores, 29 de los cuáles se encuentran en el área comercial y 19 en el área administrativa, realizan actividades polifuncionales.

Su estructura existente se presenta en el organigrama que consta en el Anexo No.1

1.2.1 ANALISIS FINANCIERO

Con el transcurso de los años FARMA S.A. ha logrado un prestigio aceptable dentro del mercado farmacéutico como resultado del establecimiento de políticas y planes acertados, una adecuada planificación; y, la gestión eficiente a nivel comercial, técnico, financiero y administrativo, conllevado al cumplimiento de sus objetivos.

Varios factores han contribuido al éxito de la empresa, sus productos con una excelente calidad y marca muchos de los cuáles no tienen competencia en el

mercado por ser exclusivos, confirman el excelente nivel de competitividad de la compañía.

Los procesos internos implantados, la toma adecuada de ciertas decisiones tanto administrativas como financieras; y, el respaldo de su casa matriz, han permitido que FARMA S.A. posea actualmente una estructura financiera sólida, un buen nivel de liquidez, como lo muestran los siguientes indicadores tomados de los estados financieros de FARMA S.A. en sus últimos años, y comparados con el índice promedio del grupo de subsidiarias comerciales de Latinoamérica de la firma FARMA:

	Promedio del Grupo Farma S.A. (subsidiarias comerciales latinoamericanas)	FARMA S.A.		
INDICADORES FINANCIEROS	2,005	2,005	2,004	2,003
Análisis de liquidez				
Indice de Solvencia (%)	5.36	5.12	4.38	3.33
Acidez (%)	3.8	4.3	3.42	2.43
Capital de Trabajo Neto (USD)	-	5,562.63	5,197.00	3,874.80
Análisis de actividad				
Rotación de inventarios (%)	8.16	7.83	7.24	6.98
Rotación de cuentas x cobrar (%)	4.89	4.07	5.07	4.89
Análisis de rentabilidad				
Rentabilidad sobre ventas (%)	27.13	28.54	29.40	27.32
Rentabilidad sobre activo (%)	16.15	18.09	18.69	17.26
Rentabilidad sobre patrimonio (%)	40.5	43.24	39.08	40.34

Si analizamos la situación de corto plazo de FARMA S.A, podemos mencionar que su índice de solvencia es bueno, debido a que suponiendo que todas las obligaciones vencerían en esta fecha, la empresa no tendría dificultad para cubrirlas con recursos del activo corriente. Su indicador de acidez denota también que la empresa no tendría que recurrir a la venta de sus inventarios y podría cumplir sus obligaciones con sus acreedores, por último los valores de

su capital de trabajo neto, reflejan niveles de recursos corrientes altos, que permiten la ejecución de las actividades comerciales, administrativas, técnicas, logísticas entre otras.

Si analizamos el índice de rotación de inventarios, podemos notar que éste se encuentra inferior al índice promedio, notando una deficiencia en el manejo de sus inventarios, que posiblemente son excesivos e improductivos.

De igual manera la rotación de sus cuentas x cobrar se encuentra por debajo del promedio del grupo, sin embargo no solo puede atribuirse a una política desacertada de crédito, si no también a que las características de los clientes del sector hospitalario ecuatoriano, son ciertamente diferentes del sector hospitalario latinoamericano.

Por otro lado el análisis de rentabilidad de FARMA presenta niveles superiores al del promedio, en los tres indicadores presentados, mostrando de esta manera un real y considerable nivel de efectividad con que se encuentra actualmente administrada la compañía.

CAPITULO DOS

EL SISTEMA DE VENTAS

2.1 DESCRIPCION Y CARACTERISTICAS GENERALES

El sistema de ventas de Farma S.A. se encuentra conformado por varios departamentos que han sido clasificados de acuerdo a la naturaleza de su actividad en unidades operacionales (UO), unidades de apoyo (UA), y unidades funcionales (UF), con la finalidad de poder categorizarlos para el establecimiento y cumplimiento de los procesos enmarcados dentro del sistema de ventas.

UNIDADES OPERACIONALES	UNIDADES DE APOYO	UNIDADES FUNCIONALES
Dpto. Comercial	Dpto. Marketing	Dpto. Administrativo/ Recursos Humanos
	Dpto. Logística	Dpto. Financiero/Contabilidad
		Dpto. Sistemas

El Departamento Comercial cumple la responsabilidad de planear, desarrollar, ejecutar y cumplir con las actividades promocionales y de negociación, que aseguren la venta de productos de los clientes a su cargo.

Actualmente el departamento comercial cuenta con 29 representantes comerciales en Quito, Cuenca, Guayaquil, y Ambato, y se encuentran bajo la supervisión de la Gerencia Comercial.

El Departamento de Marketing identifica y prepara la segmentación del mercado, proyectando y ejecutando los planes, precios, promociones y distribuciones de los productos.

El departamento de Logística recepta gestiona y verifica los pedidos, establece las condiciones de entrega y coordina la actividad de los servicios auxiliares de transporte y almacenaje.

El departamento financiero a través de su departamento de cartera realiza el proceso de cobranza. Los departamentos de administración y de sistemas constituyen las unidades funcionales que permiten que los procesos descritos en los departamentos anteriores puedan desarrollarse con normalidad y bajo los esquemas y políticas de la empresa.

El proceso de ventas como tal se enmarca bajo tres pasos importantes: presentación de ofertas para licitaciones y concursos, recepción de pedidos y despachos respectivos, los cuales pueden visualizarse en los flujo gramas adjuntos en la parte de anexos (No.2,3,4,5)

2.2 ANALISIS DEL SISTEMA DE VENTAS.

2.2.1. Segmentación del mercado.

La fuerza de ventas de FARMA S.A. tiene presencia a nivel nacional, sus productos llegan a todos los hospitales tanto públicos como privados, su participación directa la realiza en zonas regionales de la sierra y la costa ecuatoriana, y a través de distribuidores en las provincias del Oriente y la región insular. El 90% de las ventas se hacen por licitaciones públicas principalmente a hospitales del: Ministerio de Salud, Seguro Social, Junta de Beneficencia, Hospitales Militares, de la Policía y SOLCA. El 10% de las ventas corresponden a hospitales y clínicas particulares, quiénes compran sus productos principalmente basados en la política de consignaciones, denotándose de esta manera una clara dependencia del sector publico.

El mercado de FARMA S.A. ha sido segmentado por factores geográficos y demográficos. Dentro de los factores geográficos se ubica la región la cual se clasifica en Costa y Sierra, el sector: público y privado y dentro de los factores demográficos han sido considerados componentes como: nivel de ventas, y actividad como se muestra en el siguiente cuadro:

CRITERIO DE SEGMENTACION	FACTOR	SEGMENTO
GEOGRAFICO	REGION	Sierra Costa
	SECTOR	Público Privado.
DEMOGRAFICO	NIVEL DE VENTAS	Grande Mediano Pequeño
	ACTIVIDAD	Distribuidores Farmacias Hospitales e Instituciones Semiprivadas. Hospitales e Instituciones del Ministerio de Salud. Hospitales Militares y de Policía Hospitales y clínicas del IESS Hospitales y clínicas particulares

Una vez establecidos los criterios de segmentación, los principales clientes fueron clasificados bajo los siguientes parámetros que se pueden apreciar en el anexo No.6

Para cada segmento de mercado la empresa establece una estrategia diferente, la misma que debe ajustarse a los requerimientos y políticas de estos, en el caso del sector público el monto máximo por ley permitido para compras es de dos mil dólares, por cada ítem de cada hospital se debe realizar una oferta escrita, y posteriormente una vez adjudicado el producto, se debe firmar un contrato. En el caso de hospitales del IESS, la oferta debe contener adicionalmente documentos que respalden la calidad y garantía del producto como: registro sanitario, normas de calidad, buenas prácticas de manufactura, documentos legales como: nombramiento del representante legal, permiso de funcionamiento y garantía de cumplimiento de contratos, además en ciertas ocasiones es necesario adjuntar muestras del producto ofertado.

El despacho de mercadería se realiza una vez obtenida la autorización, donde el hospital fija la fecha y hora de entrega, cada uno de los productos deben tener etiquetados las leyendas que exige el IESS, y no deben tener fecha de caducidad menor a un año.

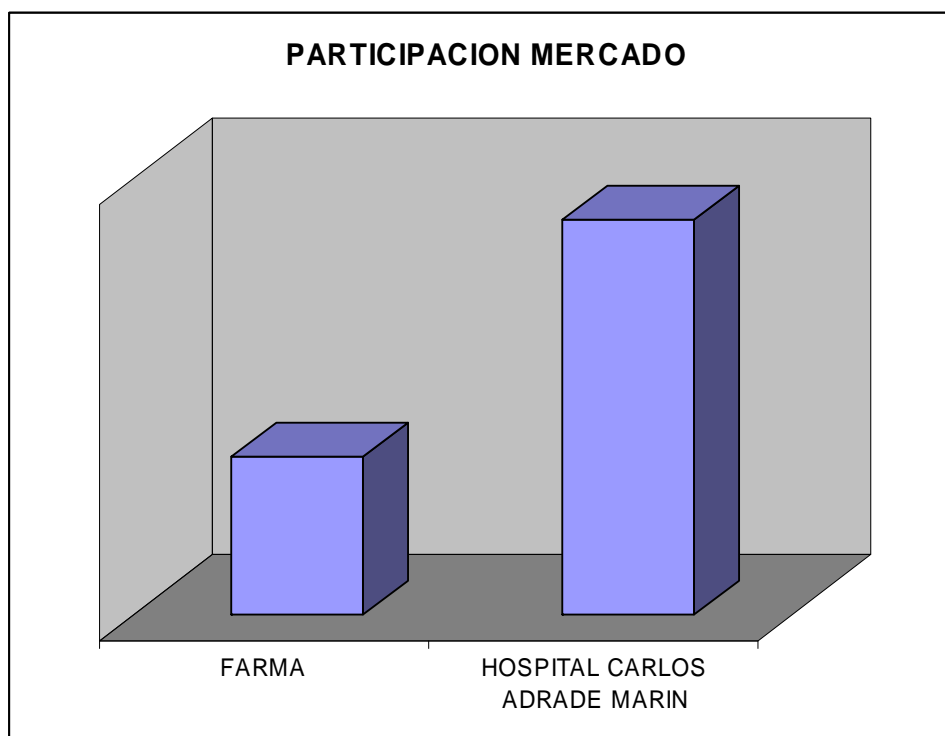
Los estudios realizados en el año 2001 por el departamento comercial, en tres hospitales prestigiosos de nuestro país, determinaron la influencia y participación de toda la gama de productos de FARMA, se recolectaron datos que fueron proyectados para el año 2005 estableciendo el tamaño y nivel de operación de los hospitales y se obtuvieron los siguientes resultados:

El hospital Carlos Andrade Marín uno de los más prestigiosos en el Ecuador, realiza un promedio de 9.600 cirugías al año, 10.400 anestесias, posee 18

quirófanos, alrededor de 680 camas, 300 médicos y aproximadamente 400 enfermeras, sin embargo por las crisis que eventualmente suele atravesar este hospital, los pacientes se ven obligados a comprar las medicinas, insumos e inclusive las suturas.

La participación de FARMA en este hospital se detalla a continuación:

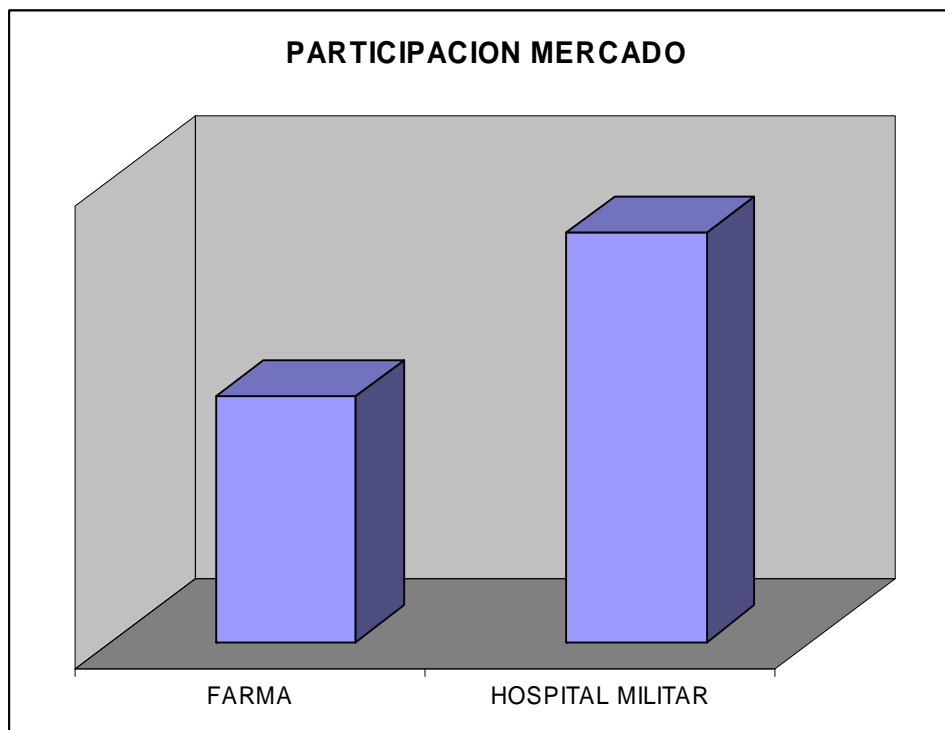
	FARMA S.A.	HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARIN	PARTICIPACION
Líneas	Ventas Reales (enero-junio/05) (US\$)	Ventas Proyectadas (enero-junio/05) (US\$)	(%)
CIRUGIA	142,736.30	289,541.62	49%
ORTOPEDIA	79,955.46	216,475.23	37%
SUTURAS	7,028.00	12,530.00	56%
FARMA	8,760.00	135,789.62	6%
MEDICAL	38,515.18	45,618.56	84%
NUTRICION	11,820.00	14,962.03	79%
SISTEMAS VASCULARES	610.00	9,408.94	6%
TOTAL	289,424.94	724,326.00	40%



El Hospital Militar de Quito posee una infraestructura apropiada y cuenta con todas las especialidades, su forma de adquisición se establece en función de licitaciones y contratos bajo la modalidad de consignación, realiza aproximadamente un promedio de 8.640 cirugías y 7.118 anestесias al año, posee 10 quirófanos, 3 salas de parto, y alrededor de 390 camas, entre médicos y enfermeras bordean un numero de 400 personas.

La participación en el hospital Militar se presenta en el siguiente cuadro:

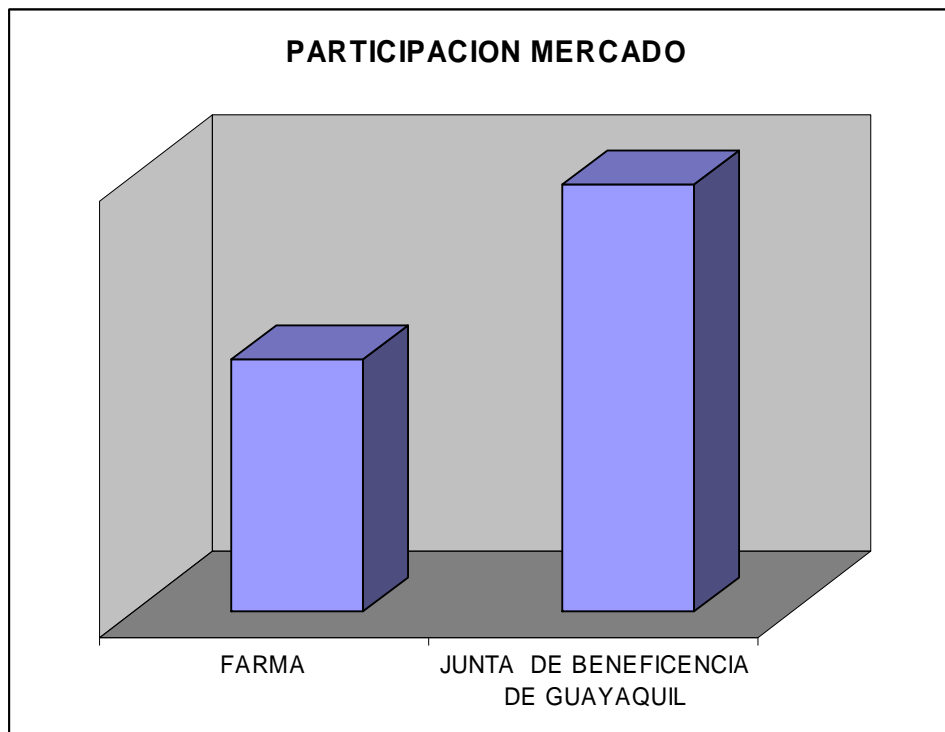
Líneas	FARMA S.A. Ventas Reales (enero-junio/05) (US\$)	HOSPITAL MILITAR Ventas Proyectadas (enero-junio/05) (US\$)	PARTICIPACION (%)
CIRUGIA	1,191.34	2,978.35	40%
ORTOPEDIA	8,056.82	20,142.02	40%
SUTURAS	12,623.20	31,558.00	40%
FARMA	30,878.34	88,414.57	35%
MEDICAL	125,148.68	156,435.85	80%
NUTRICION	947.65	6,476.50	15%
SISTEMAS VASCULARES	33,300.00	47,571.43	70%
TOTAL	212,146.03	353,576.72	60%



Y el último hospital analizado constituye la Junta de Beneficencia de Guayaquil, entidad sin fines de lucro que administra 3 hospitales principalmente: uno general, un obstétrico y uno de niños. Sus fondos provienen de la lotería de Guayaquil y es una organización que ha funcionado desde 1.890, su forma de adquisición es a través de licitaciones para un año en base a concurso de precios, realiza aproximadamente 38.956 cirugías y 39.019 anestесias por año, posee 43 quirófanos, alrededor de 1.400 camas y un promedio de 900 médicos y 350 enfermeras.

La participación de FARMA es la siguiente:

Líneas	FARMA S.A. Ventas Reales (enero-junio/05) (US\$)	HOSPITAL JUNTA BENEFICENCIA GUAYAQUIL Ventas Proyectadas (enero-junio/05) (US\$)	PARTICIPACION (%)
CIRUGIA	9,389.40	93,894.00	10%
ORTOPEDIA	-	-	0%
SUTURAS	7,597.15	37,985.75	20%
FARMA	82,439.01	82,439.01	100%
MEDICAL	163,310.99	242,818.76	67%
NUTRICION	26,555.23	28,500.00	93%
SISTEMAS VASCULARES	-	-	0%
TOTAL	289,291.78	490,325.05	59%



Los datos de participación de mercado en estos tres importantes hospitales de nuestro país denotaron la presencia significativa que tiene Farma, sin embargo en términos de rentabilidad es necesario analizar adicionalmente a cada cliente con su respectivo flujo de costos, para determinar los beneficios reales que generan para la organización.

Es importante también recalcar que “no son siempre los clientes más grandes de la empresa los que rinden las mayores utilidades, los clientes más grandes exigen un servicio considerable y reciben los descuentos más sustanciales. Los clientes pequeños pagan el precio de lista y reciben un servicio mínimo, pero los costos de efectuar transacciones con clientes pequeños reducen su rentabilidad. Los clientes de tamaño mediano reciben un buen servicio y pagan casi el precio de lista por lo que a menudo son los mas rentables.”¹

2.2.2. Segmentación de productos.

Los productos que posee FARMA S.A. están clasificados en cuatro líneas:

Hospital Care.

La División Hospital Care provee a doctores, y trabajadores en general vinculados con el área de salud, soluciones inteligentes y confiables para el tratamiento del paciente en áreas de terapia de infusión, cuidado intensivo, anestesiología, nutrición clínica y desinfección.

En terapia de infusión se encuentran productos como Lactato de Ringer, Dextrosa al 5%, entre los mas importantes, todos estos sueros poseen envases de polietileno. Equipos de Venocllisis y microgoteros que constituyen los productos estrella, bombas y perfusores, catéteres periféricos y llaves de tres

¹ [http:// www.monografias.com/trabajos16/marketing](http://www.monografias.com/trabajos16/marketing)

vías. En anestesia FARMA cuenta con agujas para anestesia regional, anestésicos locales en unidosis y sustitutos de plasma. En nutrición cuenta con aminoácidos y fundas para mezclas parenterales y en desinfección posee desinfectantes y esterilizantes.

Farmatropedic.

La División Farmatropedic se centra en productos y servicios para procesos núcleo en medicina operativa.

Farmatropedic se encuentra subdividida en cirugía y ortopedia. En cirugía posee instrumental para endoscopia, neurocirugía y sistema de contenedores, por otro lado en la línea de ortopedia se ofrecen prótesis de cadera, osteosíntesis, motores, artroscopia entre otros.

Closure Technologic

En esta línea FARMA cuenta con todo tipo de suturas orgánicas y sintéticas no absorbibles y absorbibles

OPM

La división de OPM basa su accionar en causas de enfermedades y condiciones concomitantes. Esta línea se enfoca al cuidado del paciente fuera del hospital, para ello la empresa cuenta con productos de nutrición enteral y fundas de colostomía e ileostomía.

2.2.3. POLITICAS DE REMUNERACION.

El sistema de remuneración constituye un conjunto de normas y políticas tendientes a regularizar los esquemas de remuneración para los empleados de una empresa o institución.

“Una empresa que quiera que sus trabajadores se comprometan con los resultados del negocio, debe ser capaz de correlacionar la actividad personal y única de cada trabajador con el desempeño total del negocio. Cada área debe ser analizada en función de indicadores claves de desempeño, que permitan establecer mecanismos de control y mejora, cuyo resultado pueda impactar en una mejora salarial.”²

El sistema de remuneración dentro de la empresa FARMA S.A presenta ciertos inconvenientes. Lamentablemente no existe una política que permita a las jefaturas definir los procesos de evaluación de su personal y con ello establecer los salarios acorde a los resultados. Paulatinamente la situación se ha ido deteriorando cada vez más, por cuanto existe una significativa diferencia de sueldos entre el personal de ventas y el personal administrativo.

La gerencia general conjuntamente con la gerencia administrativa y financiera a inicios de cada año se reúnen y fijan un determinado e igual porcentaje de incremento del salario para todos sus empleados, posterior a ello se fija un porcentaje diferenciado que va acorde al criterio de evaluación que los gerentes establezcan. De igual manera se efectúa un análisis económico histórico que recolecta toda la información referente a la remuneración del trabajador como: incrementos, capacitación, viajes, seguros, bonos, utilidades y otros beneficios; lo que permite visualizar de mejor manera el real ingreso que percibe su personal.

² www.hr.cl/octubre02.htm

2.2.3.1 Remuneración Variable.

Existen algunos sistemas de remuneración variable, algunos de ellos aplicados individualmente, otros constituyen una combinación alterna de tópicos en busca de alcanzar mejores resultados, así entre los más utilizados podemos citar:

- “Sistema basado en unidades, Bonos de Producción, Comisiones
- Curvas de Madurez
- Incrementos por mérito
- Bonos por: Objetivos, por experiencia y conocimientos.
- Incentivos No Monetarios
- Incentivos a Ejecutivos
- Incentivos Internacionales.”³

Sistemas basados en unidades, bonos de producción, comisiones.

Pretende otorgar al trabajador su remuneración en función del número de unidades producidas, otorgándole un pago adicional proporcional al objetivo establecido.

El sistema de bonos de producción tiene similar aplicación al de las unidades, su diferencia radica en que éste establece una parte fija de la remuneración.

El sistema de comisiones es tradicionalmente utilizado para el área comercial; es decir, para: ejecutivos de ventas, representantes comerciales gerentes, entre otros. Esta modalidad busca generar mayores ingresos para las empresas vs una mejor retribución económica para sus trabajadores, de ahí que últimamente se ha establecido que los gerentes de productos, de marcas,

³ www.hr.cl/octubre02.htm

y comerciales estén sujetos a este tipo de remuneración; pues, de esta manera se puede conseguir una participación directa de los jefes, de sus subordinados y de la organización en el logro de objetivos.

El departamento comercial de FARMA S.A. está sujeto a un esquema de remuneración variable, su sistema de comisiones está basado en tres componentes: comisión por venta, comisión por cobro y comisión por rentabilidad, estos dos últimos serán analizados en los capítulos siguientes.

Para el cálculo de comisión por venta, se establece un factor dependiendo del tipo de cliente.

COMISION POR VENTAS	
Clientes	Comisión sobre la venta
Venta a distribuidores	1.3%
Venta a los hospitales IESS	1.0%
Venta a hospitales /clínicas /clientes en general	2%- 3% -4% (dependiendo del producto.)

Fuente: Archivos RRHH FARMA S.A. agosto/05

Cada producto tiene dos factores, factor máximo que se aplica para productos que han sido vendidos a precio de lista o mayores y factor mínimo que se aplica para productos que han sido vendidos al precio mínimo o menores. En el caso de productos que se venden con precios intermedios entre el máximo y el mínimo se calcula con un algoritmo lineal.

FACTORES DE COMISION POR VENTA POR GRUPO DE PRODUCTOS			
SIGLA	DESCRIPCION	FACTOR	FACTOR
GRUPO	GRUPO	MAXIMO	MINIO
	PRODUCTOS	%	%
CT	SURGICAL-CIRUGIA	6	3
HC	HOSPITAL CARE FARMA-INFUSION	3	1.5
HC	HOSPITAL CARE MEDICAL-INFUSION	3	1.5
OM	OPM-INFUSION	3	1.5
HC	HOSPITAL CARE FARMA-NUTRICION	6	3
HC	HOSPITAL CARE MEDICAL-NUTRICION	6	3
OM	OPM-NUTRICION	6	3
HC	HOSPITAL CARE MEDICAL-BOMBAS	13	6.5
HC	HOSPITAL CARE FARMA-ANESTESIA	4	2
HC	HOSPITAL CARE MEDICAL-ANESTESIA	4	2
CT	SURGICAL-ANESTESIA	4	2
HC	HOSPITAL CARE FARMA-DESINFECCION	6	3
AO	FARMATROPEDIC ORTOPEDIA	8	4
AC	FARMATROPEDIC CIRUGIA	8	4
AS	FARMATROPEDIC VARIOS	8	4
CT	SURGICAL-FARMATROPEDIC	8	4
VS	VASCULAR SYSTEM STENT	6	3
CT	SURGICAL-CIRUGIA-X	8	4
HC	HOSPITAL CARE MEDICA-BOMBAS-X	6	3

Fuente: Archivos RRHH FARMA S.A. agosto/05.

2.3 Conclusiones.

El sistema de ventas de FARMA S.A. continuamente ha realizado varios ajustes en sus procesos, las disposiciones de la casa matriz vinculadas cada vez en planes de ventas más ambiciosos, obligan a establecer nuevas estrategias promocionales buscando un incremento en la participación de mercado, pero a la vez sacrificando la rentabilidad de cada uno de sus productos. La intervención directa de marcas importantes y la competencia desleal han generado varios obstáculos para cumplir con estos objetivos.

Pese a la gran diversificación de productos que posee FARMA, su mercado esta orientado básicamente al sector hospitalario público, generando una gran dependencia, ya que cualquier cambio suscitado en este campo, podría afectar gravemente a la organización.

Las estadísticas que maneja el departamento comercial sobre ventas mensuales, planes, cartera , productos, no es consolidada con rubros como gastos promocionales, congresos, viajes, publicidad, entre otros, impidiendo de esta manera obtener una visión real de la rentabilidad que cada cliente genera para la institución.

El sistema de remuneración variable que posee la empresa para su departamento comercial, carece de incentivos sobre búsqueda de nuevos nichos de mercado, niveles de medición sobre satisfacción de clientes, evaluación bajo el esquema de competencias, factores decisivos que mejoran continuamente la calidad en todos los procesos y cuya estrategia debe ser implantada en la organización.

CAPITULO TRES.

EL SISTEMA DE CARTERA.

3.1 DESCRIPCION Y CARACTERISTICAS GENERALES.

El departamento de cartera de FARMA S.A. depende directamente de la división financiera de la empresa, sus interrelaciones con otros departamentos están de acuerdo a las funciones realizadas por éste. Básicamente su responsabilidad radica en los principales controles y seguridades de las cuentas del activo corriente de la organización, por lo tanto maneja diversos indicadores como: volumen de ventas a crédito, carácter estacional de las ventas, reglas y normas para el establecimiento de crédito, condiciones y políticas de cobro.

Su objetivo surge como necesidad de responder a los continuos requerimientos de los clientes de tener acceso a diversas y cómodas formas de pago.

Dentro de estos parámetros, una de las funciones que posee el departamento es el otorgamiento de crédito a sus clientes, para tener acceso a este beneficio la empresa exige llenar un formulario de solicitud de crédito (modelo adjunto Anexo No.7), además de cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe efectuar por lo menos dos compras al contado.
- Poseer referencias bancarias y comerciales que respalden su patrimonio.
- Estar en lista blanca emitida por el Servicio de Rentas Internas.

- Presentar un garante en caso de que la empresa lo requiera.

Una vez aceptada la solicitud, el cliente deberá firmar una letra de cambio como garantía de pago, su monto se estimará de acuerdo a lo previsto en su plan de adquisición.

Este mecanismo varía substancialmente para los hospitales estatales, ya que sus referencias comerciales y bancarias no son garantía para cumplir con sus obligaciones, al contrario cada hospital se rige por partidas presupuestarias asignadas por el gobierno en función. En estos casos la aprobación de crédito se somete al criterio de la gerencia general previa indagación de datos que puedan denotar su capacidad de pago como: ubicación, tamaño, director actual, entre otros, además la empresa deberá estar calificada como proveedor de esta institución, requisito que solicitan todas las entidades del sector público.

Partiendo de lo expuesto, la empresa busca efectuar una evaluación crediticia eficiente, considerando que al no hacerla puede implicarle grandes pérdidas y consecuentemente afectar su capital de trabajo.

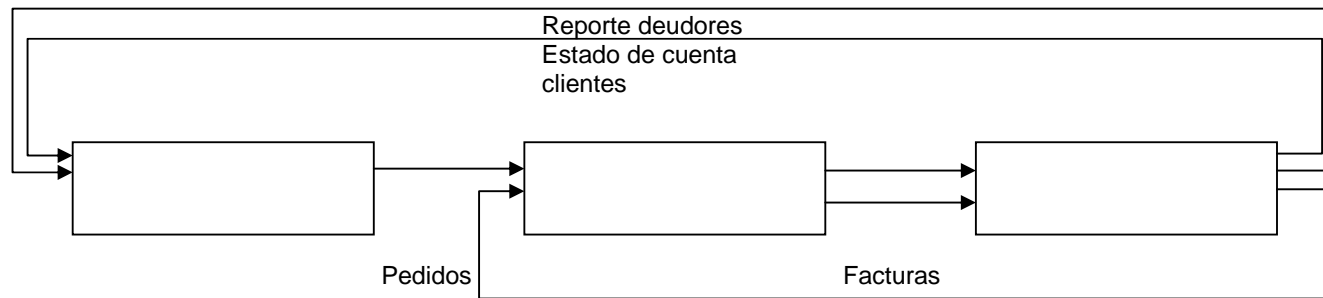
“Las ventas a crédito son ya una imperiosa necesidad si queremos captar créditos, siempre que implantemos políticas crediticias, tendremos que mantener un estricto control sobre el área de crédito y la administración de las cuentas por cobrar, no sólo porque nos puede representar graves pérdidas, sino que es el principal y más inmediata fuente de fondos.”⁴

⁴ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/sistcartera.htm

Por otro lado considerando que el sistema de cartera requiere de una adecuada estructura organizacional que permita cumplir objetivamente sus funciones, la empresa como tal, busca equilibrar los intereses del departamento de ventas caracterizado por la libertad y concesión de créditos y plazos, versus el departamento financiero que busca minimizar el riesgo crediticio.

Para lo cual el sistema de cartera posee algunos módulos integrados como: caja bancos y facturación, elementos que proporcionan información sobre las facturas, notas de débito, notas de crédito que permiten que el proceso se desarrolle con normalidad.

Los procesos del sistema se detallan en el siguiente diagrama:



Notas de
debito y credito

Ingresos / Cancelación factura

El departamento de ventas previa autorización procesa los pedidos que recepta de sus clientes, el departamento de caja y facturación es el responsable de emitir las facturas correspondientes, posterior a ello se entrega una copia de las mismas al departamento de cartera quien gestiona el cobro de las mismas a través de los representantes comerciales. La cancelación de las facturas, las notas de débito y notas de crédito son registradas por cartera e ingresados por caja.

Los representantes comerciales tienen una considerable participación en éste proceso, debido a que parte de su remuneración corresponde a la comisión que obtienen por cobro.

Para el cálculo de la mencionada comisión se toma en cuenta los días que transcurrieron desde la fecha de la factura hasta la fecha de cobro, así obtenemos los siguientes porcentajes:

COMISION POR COBRO	
Días	Comisión (%)
De 0 a 30 días	25% de la comisión generada por la venta.
De 31 a 60 días	20% de la comisión generada por la venta
De 61 a 90 días	15% de la comisión generada por la venta
De 91 a 120 días	10% de la comisión generada por la venta
De 121 a 130	5% de la comisión generada por la venta
Más de 130 días	0% de la comisión generada por la venta.

El cobro a distribuidores no genera ninguna comisión ya que todos los distribuidores tienen su fecha establecida de pago (60 días), por lo que la responsabilidad de cobranza recae únicamente sobre el departamento de cartera.

Las notas de crédito que se emiten a los clientes reversan la comisión otorgada y no existe comisión por cobro cuando se trata de ventas a hospitales del IESS bajo la modalidad de concursos.

3.2 ANALISIS DEL SISTEMA DE CARTERA.

3.2.1 Políticas de recuperación de cartera.

El 78% de las ventas que efectúa FARMA , corresponden a ventas a crédito , a pesar de ello, su cartera es recuperable en su totalidad, ya que sus principales clientes pertenecen al sector hospitalario público del país, lo que garantiza sin duda que el proceso de cobro no implique mayores contratiempos, ni que se haya recurrido a procesos legales, sin embargo el problema se presenta en los días de rotación de cartera que en ciertas ocasiones bordean los 90, 120, y hasta los 180 días. El 22% restante de las ventas que efectúa la empresa corresponden al 11% de ventas al contado y al 11% de ventas efectuadas a través de concursos de licitaciones cuya cancelación se establece al contado.

Generalmente las políticas de crédito implantadas dentro de la compañía establecen que las ventas a crédito a todos los hospitales y clínicas en general deben tener un plazo de 30 días, en el caso de ventas a distribuidores de 60 días, los hospitales del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social bajo su modalidad de concursos de

licitaciones deben realizar el pago de sus facturas al contado como se mencionó anteriormente, cancelación que no la realizan inmediatamente, si no transcurrido un lapso de uno y dos meses en la mayoría de los casos.

Durante el año 2.004 y lo que va del año 2.005 los ratios de liquidez de las cuentas por cobrar registraron los siguientes valores:

Ratio	2.004	2.005 (enero-septiembre)
Período promedio de cobranza	71 días	80 días
Rotación cuentas x cobrar	5.07 veces	4.49 veces

Si bien, las cuentas x cobrar constituyen activos líquidos a medida que pueden convertirse en efectivo en un tiempo prudente, podemos notar que para FARMA su período promedio de cobranza bordea entre los 70 y 80 días y que durante el anterior y el presente año no se registraron considerables diferencias.

De igual manera durante el año 2.005 el 58% de los clientes de FARMA cayeron en mora, el 17% correspondió a la región de la Costa y el 41% a la Sierra, los registros estadísticos mostraron los siguientes datos:

Saldos clientes vencidos.

Enero-Septiembre 2.005

Saldos vencidos.	Porcentaje.
De 1-30 días	32%
De 31-60 días	16%
De 61-120 días	8%
De 121-180 días	1%
De 181- 360 días	1%
Total:	58%

Si hacemos una comparación con el año 2.004, el porcentaje de clientes que cayeron en mora correspondió al 54%, y los registros estadísticos mostraron los siguientes valores:

Saldos clientes vencidos.

Enero-Septiembre 2.004

Saldos vencidos.	Porcentaje.
De 1-30 días	29%
De 31-60 días	14%
De 61-120 días	10%
De 121-180 días	0%
De 181- 360 días	1%
Total:	54%

Como podemos visualizar tanto en el año 2.004 y el año 2.005, el porcentaje mayor de clientes que cayeron en mora se registró entre el período comprendido de 1 a 30

días, siendo su mayor concentración clientes como: distribuidores, hospitales del IESS , hospitales públicos en general.

Aquellos clientes que sobrepasaron los 180 días de vencimiento correspondieron al 1%, y pertenecen únicamente al sector público hospitalario.

Estos indicadores resaltan una vez más, la importancia del sistema de cartera cuyo objetivo” la administración de las cuentas por cobrar, será el equilibrio que adaptado a las circunstancias del negocio proporcione un saludable índice de rotación acompañado de un porcentaje razonable de utilidades máximas.”⁵

3.2.2 Políticas de descuentos.

Durante el desarrollo de su actividad la compañía no ha establecido políticas de descuento por pronto pago a sus clientes, esto se debe sin duda a la poca o nula cancelación de las facturas que lo realizan antes de las fechas de vencimiento y además a la liquidez suficiente que cuenta la empresa para cubrir sus obligaciones, cuyo índice se registró en 1.64% para el año 2.004.

Existe apenas el 1% de los clientes pertenecientes al sector hospitalario privado que han solicitado algún porcentaje de descuento al realizar sus pagos antes de los 30 días de vencimiento, éste porcentaje se los ha otorgado previa autorización de la gerencia financiera y corresponde al 2% de descuento del valor facturado.

⁵ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/sistcartera.htm

De igual manera la empresa no posee políticas de penalización ni multas a clientes que se encuentran en mora, únicamente se gestiona el cobro a través de constantes llamadas telefónicas e incluso visitas esporádicas.

3.3 Conclusiones.

Bajo la evaluación de riesgo crediticio de considerar las cinco “c” carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones que una empresa debe analizar cuando un cliente es sujeto de crédito, ésta última tiene una radical importancia dentro de la compañía, ya que basados en la cartera que posee FARMA, el análisis de las tendencias económicas generales o las incidencias que pueden afectar la capacidad de pago de sus clientes, están sujetas a las políticas económicas y fiscales que emita el gobierno en función, situación que pese a su trascendental importancia se encuentra fuera del control que pueda ejecutar la empresa.

Ante estas circunstancias el departamento financiero debe manejar técnicamente las condiciones descritas, realizando análisis y evaluaciones constantes, aplicando controles preventivos que garanticen la liquidez y el flujo de efectivo adecuado para que la empresa pueda desarrollar con normalidad sus actividades, bajo estos argumentos se debe establecer:

- Límites de riesgo crediticio que permitan una buena rentabilidad, para ello la empresa deberá relacionar los costos marginales del crédito con las utilidades marginales obtenidas del aumento de ventas.

- De igual manera es necesario establecer límites en los plazos otorgados al sector hospitalario público, a pesar de considerarlos una cartera 100% recuperable, las condiciones de pago a las que se encuentran inmersos representan un alto riesgo, y el tiempo que transcurra para poder efectivizar una cuenta puede convertirse en un factor definitivamente nocivo.
- Establecer sistemas estandarizados de evaluación de créditos de acuerdo a la segmentación de mercado que posee la empresa. Para ello es necesario efectuar determinados ajustes en las condiciones previas que se requieren para acceder al crédito, así podemos citar varios aspectos adicionales que permitirán una evaluación mejor y más completa que contemplará los siguientes elementos:

Carácter:

Experiencia con Banca.

Experiencias con otras instituciones financieras.

Referencias de clientes

Referencias de proveedores

Capacidad de Pago.

Estados de situación financiera debidamente legalizados por las entidades de control.

Activos corrientes/ monto promedio de crédito (Valor mayor a 1)

Pasivos corrientes/ flujo (menor a 0.5)

Pasivos a largo plazo/ ingresos futuros (menor a 0.5).

Flujos proyectados previo estudio de asignación de partidas presupuestarias. (en el caso de entidades públicas)

Volatilidad del nivel de ingresos de acuerdo a la asignación de recursos por parte del estado (en el caso de entidades públicas.)

Los parámetros y ponderaciones que se otorgarán estarán vinculados con el tipo de cliente y el sector al cual pertenezcan, sugiriendo una matriz de evaluación de factor externo (EFE), que resumirá y evaluará la información económica disponible.

- “Establecer clases de riesgo los cuales se agrupan de acuerdo con la probabilidad de pérdida asociada con las ventas al cliente. La combinación de las evaluaciones y de la información suplementaria podría conducir a los siguientes agrupamientos de probables expectativas de pérdida:

Número de clases de riesgo	Índice probable de pérdida (%)
1	Ninguno
2	0-1/2
3	Más de ½ - 1
4	Más de 1-2
5	Más de 2-5
6	Más de 5-10
7	Más de 10-20
8	Más de 20

Si la empresa que hace la venta tiene un margen de 20% sobre la suma los costos directos de operación más todos los costos de distribución y de ventas, y si está produciendo a un nivel menor al de la capacidad total, puede adoptar las siguientes políticas de crédito: hacer ventas en los términos de crédito acostumbrados a los grupos 1 a 5, hacer ventas a los grupos 6 y 7 bajo términos de crédito más restrictivos, como cobrarse al entregar y requerir pagos anticipados en el caso del grupo 8. En tanto que los índices de pérdidas por cuentas incobrables sean menores de 20% de las ventas adicionales contribuirán en parte a los cargos indirectos. Sin embargo, los costos de oportunidad provenientes del aumento de inversión en cuentas por cobrar también deben tomarse en cuenta.”⁶

- Denotar aquellos créditos que han caído constantemente en mora, para proceder a realizar un análisis y seguimiento minucioso.
- Establecer avales y seguros de crédito con el objeto de garantizar la recuperación de cartera.
- Coordinar efectivamente las actividades del departamento de cartera y el departamento comercial, manifestando que la venta se perfecciona hasta el momento de su cobro.
- Capacitar constantemente al personal sobre las tendencias económicas del país que influyan la capacidad de pago de los clientes y profundizar temas financieros que apoyen decisiones óptimas y eficientes.

⁶ Manual de Administración Financiera 2. McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MEXICO, MAYO 1992.

Si bien hasta ahora la empresa ha gozado de liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones, aún considerando que gran parte de la cartera que posee retrasa sus pagos y cae en mora continuamente, el subestimar las seguridades de crédito pueden conllevar a la obtención de grandes pérdidas para la empresa.

Por otro lado las políticas rígidas y estrictas en el otorgamiento de créditos, aseguran el retorno de capital, pero limitan las oportunidades de acceder a clientes fijos e importantes, de ahí la necesidad de establecer un equilibrio óptimo, que permita al departamento de cartera cumplir con sus objetivos financieros.

En entonces cuando se puede concluir que debemos aceptar más riesgo a medida que exista mayor recompensa.

CAPITULO CUATRO.

LA ESTRUCTURA DE COSTOS.

4.1 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE COSTOS

Una problemática ineludible para todas las organizaciones, sin duda radica en la precisión de establecer el costo de sus productos terminados, de ello dependerá que sus dirigentes opten por decisiones correctas y efectivas.

Cuando no existe información de costos exactos, la fijación de precios es equívoca y continuamente se puede incurrir en actividades poco estratégicas que dejan de añadir valor y rentabilidad para la compañía.

“La reducción continua de costos por parte de los competidores hace que las organizaciones se empeñen en una búsqueda interminable para reducir sus costos.

Los esfuerzos para reducir costos con frecuencia se enfocan en dos áreas claves:

- Hacer sólo actividades que agregan valor, esto es, aquellas actividades que los clientes perciben añaden utilidad (mayor provecho) a los productos o servicios que compran, y
- Administrar con efectividad el uso de los factores de costos en esas actividades que agregan valor”⁷

⁷ Contabilidad de costos, Charles T. Horngren

Dependiendo de la naturaleza de la actividad que cada empresa posea, el procedimiento en el registro de costos será diferente, pero los estados financieros como el balance general, el estado de resultados y flujos de efectivo llevarán concordancia y serán los mismos.

En el caso de FARMA S.A, por ser una empresa comercial su estructura de costos se basa principalmente en una sola cuenta de inventarios denominada “Inventario de Mercaderías, en donde se registra contablemente el ingreso de mercadería de todos los pedidos de importación que la empresa efectúa, el movimiento basado en ventas y devoluciones, y el saldo de mercadería no vendida al final de un período contable. Su sistema de inventarios está regido por el método del promedio ponderado y la asignación de costos administrativos se registra a cada línea de productos que posee, dependiendo del origen y motivo del gasto.

Los informes financieros constituyen la consolidación de los ingresos obtenidos a través de las ventas y los gastos inmersos dentro del período de acuerdo a los principios y normas de contabilidad vigentes en el país.

Los reportes internos sobre rentabilidad son emitidos en función de líneas y productos pero no existe medición de rentabilidad de clientes, por carecer de información que permita formular dichos resultados, conllevando a una desventaja competitiva, que impide a la empresa seleccionar de manera óptima sus mercados, generar mejores ofertas y por ende ejecutar efectivos planes de marketing.

4.1.1 Clasificación de costos

Los costos podemos clasificarlos en tres categorías: costos de producción, marketing y administración.

Los costos de producción constituyen los costos que se han incurrido para elaborar el producto, es decir materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

Tanto los costos de marketing como de administración, son denominados costos del período y según las normas de contabilidad vigente en nuestro país deben ser registrados como gastos de venta y administración respectivamente.

Los costos de marketing abarcan costos de promoción, publicidad y todos aquellos que promueven la venta y conservación de los clientes.

Los costos de administración se relacionan con actividades de control y de carácter general que resultan de la ejecución de las actividades de producción y marketing.

En el caso de FARMA el costo de producción constituye el costo inmerso de importar el producto, más todos los gastos de internación hasta que el producto se encuentra en bodega listo para su venta.

Los costos de marketing, son denominados gastos de venta que constituyen todos los rubros relacionados con el área de ventas y su ejecución, y los costos de administración se denominan gastos de administración, en donde se registran los rubros relacionados con el área administrativa, financiera, sistemas, entre otros que se encuentren vinculados con acciones de apoyo y seguimiento al área comercial, pero que no pertenezcan como tal.

4.1.2 SISTEMA DE CONTABILIZACION Y DISTRIBUCION.

Según el esquema de la estructura de costos que posee la empresa, su sistema de contabilización se encuentra compuesto de tres módulos de sistemas de información: sistema de importaciones, sistema de inventarios y sistema de contabilidad.

Sistema de Importaciones.

Este módulo parte del registro del costo de internamiento, es decir de todos los costos incurridos en el proceso de importación hasta sus respectivas bodegas, el establecimiento del margen de utilidad para obtener el costo de ventas y posterior a ello la fijación de precio.

El sistema permite obtener un resumen del pedido, un seguimiento de pasos y el cálculo de costos como se presenta a continuación:

Resumen de Pedido:

No. Pedido 324

Envío: Aéreo

Proveedor : Farma Colombia S.A.

Importador: Farma S.A. Ecuador

Fecha de Elaboración: 19.12.2005

Número de DAU: 11818514

Refrendo: 05520061001857300

Cuenta: 1.1.2.15.01

Centro de Costos: 120.2887

Total CIF: 5.321,69

Valor IVA: 00.00

Base Imponible: 00.00

Base Imponible 0%: 5.614,42

Seguimiento de Pasos:

Seguim.Pasos	Fecha Ingreso	Fecha Aprobación	Fecha Salida	Documento
DUI	22/12/2005		20/06/2006	2522829
Solicitud de Licencia	22/12/2005		20/06/2006	3840409602
Visto Bueno Aprobado	03/01/2006			H79B7N97
Seguro	10/01/2006			6
Verificación	13/01/2006			521490

Cálculo de Costos

Ministerio de Salud Pública	40
Póliza de Seguros	23,69
Guía Aerea	15
Verificación	201,6
Almacenaje	14,08
Honorarios	143,36
Transporte	18
Aduana	26,61

Total Gastos Internación	482,34
Total CPT:	5309,48
Total Pedido:	5791,82
Factor	1,0908
Total Inventario	5.791,86
Ajuste Redondeo	
Liquidación procesada	
Tipo Importación	Normal

Una vez desglosados todos los gastos de internación, obtenemos el factor que resulta de la división del costo total del pedido para el costo total de la factura, con la finalidad de poder asignar a cada producto una tasa de recargo de los gastos de internación.

Posterior a ello ingresan las unidades al sistema de inventarios, el cual registra los nuevos costos de los productos, como se detalla a continuación:

Sistema de Inventarios.

		UNIDADES DE IMPORTACION			UNIDADES DE INVENTARIO		
Código	Nombre	Cantidad	Precio CFr	Subtotal	Cantidad	Costo	Subtotal
CT50726	Nylon 3/0	36	7,63	274,68	432	0,6936	299,64
C750727	Catgut Simple 2/0 HR 26	20	6,4	128	240	0,5818	139,63
C750728	Catgut Cromado 2/0HR37	350	5,64	1974	4200	0,5127	2.153,34
C750729	Catgut Cromado 0HR37	130	5,64	733,2	1560	0,5127	799,81
C750730	Catgut Cromado 1 HR	390	5,64	2199,6	4680	0,5127	2.399,44
	TOTAL			5.309,48	11.112		5.791,86

Por ser la compra y venta de mercaderías la principal función de la empresa, el sistema de inventarios constituye el eje central de todas las operaciones, el cual proporciona una constante información, pero a la vez requiere de ciertos controles que obligan a la generación de cuentas principales y auxiliares.

Dentro de las principales cuentas que la empresa maneja podemos citar:

Inventario Inicial.

Donde se registra el valor de las mercaderías que posee la empresa al inicio de un determinado período contable.

Compras

Esta cuenta registra todas las compras de mercadería que la empresa realiza con la finalidad de volverlas a vender con fines de lucro dentro de un período contable.

Ventas.

Esta cuenta es la de mayor análisis, pues en ella se registra todas las ventas de mercadería que la empresa realiza a sus clientes.

Devoluciones en Ventas

Corresponden a todas las devoluciones de mercadería que los clientes realizan por diversos conceptos. Esta cuenta registra un constante movimiento, debido a que sus clientes pertenecen en su mayoría al sector estatal del país lo que implica varios cambios burocráticos, que afectan el desarrollo normal de las actividades. Si bien esta cuenta implica una disminución de las ventas, se registra por separado para efectuar un seguimiento detallado y eficaz.

Mercaderías en Tránsito.

Registra la adquisición de mercaderías, pero que por diversos motivos como distancia, trámites aduaneros entre otros, no se encuentra en la bodega de la empresa, pero ya ha existido un compromiso de pago con el proveedor.

Mercaderías en Consignación.

Esta cuenta registra todas las salidas de mercadería a los diversos hospitales, bajo la modalidad de convenios de consignación, lo que implica que dicha mercadería no puede ser facturada al cliente hasta que éste realice el consumo de la misma. Actualmente la empresa posee alrededor de 10 a 12 convenios de consignación.

Inventario Final.

Muestra la mercadería existente al final del período contable.

Costeo de Inventario.

La empresa para el costeo de su inventario utiliza el método del promedio ponderado.

“El método del costo promedio ponderado, llamado a menudo método del costo promedio se basa en el costo promedio ponderado del inventario durante el período. Este método pondera el costo por unidad como el costo unitario promedio durante un periodo, esto es, si el costo de la unidad baja o sube durante el periodo, se utiliza el promedio de estos costos. El costo promedio se determina de la manera siguiente: divida el costo de las mercancías disponibles para la venta (inventario inicial + compras) entre el número de unidades disponibles. Calcule el inventario final y el

costo de mercancías vendidas, multiplicando el número de unidades por el costo promedio por unidad.”⁸

El manejo y control de inventarios para las empresas comerciales implica la generación de utilidades, por ende FARMA ha establecido ciertas técnicas como: fijación de existencias máximas y mínimas, control presupuestal y determinados índices de rotación que asegurarían un correcto y eficaz manejo de su inventario. Sin embargo como se mencionó anteriormente el principal mercado de la empresa constituye el sector público, mercado que resulta extremadamente volátil e impredecible, lo que obliga a la empresa a mantener inventarios excesivos que en ciertos casos resultan improductivos. Las políticas burocráticas de compra llevadas a cabo por los hospitales del IESS complican aún más la situación, toda vez que los procesos de licitación de los productos son únicamente dos o tres veces al año y suelen variar de acuerdo al hospital, y por las grandes cantidades de productos requeridas, la empresa se ve obligada a sobre stockearse, sin embargo no todas las licitaciones son adjudicadas a la empresa, generando de ésta manera un exceso en su inventario. Por otro lado si la empresa no corre éste riesgo y no tiene stock para poder entregar a los respectivos hospitales, los informes técnicos que suelen emitir dichas instituciones por incumplimiento en la entrega de productos, perjudican enormemente generando en ciertas ocasiones descalificaciones para futuras adquisiciones, en estos casos, la empresa estaría fuera del mercado alrededor de dos años.

⁸ www.monografias.com/ Método de costeo de Inventarios./Rebeca Martínez.

De igual manera existen continuas devoluciones de mercadería, que generalmente corresponden a productos de baja rotación en los hospitales del IESS, y que la empresa como parte de su política de servicio al cliente las acepta. Ante esto lamentablemente poco o nada se puede hacer, ya que estos hospitales adquieren sus productos bajo asignación de partidas, y no en función de sus verdaderos requerimientos.

Un análisis minucioso del comportamiento histórico que tienen estos clientes, acompañado de la asesoría y el seguimiento eficaz que debe efectuar el departamento comercial dentro de su proceso de venta, permitiría mejorar la administración de su inventario, además el compromiso de sus proveedores que pertenecen al grupo FARMA, garantizando la entrega oportuna de los productos cuando la empresa lo requiera podría evitar un exceso de inventarios y disminuir los gastos ocasionados por el manejo y mantenimiento de los mismos, además de optimizar el capital inmovilizado bajo un lineamiento de costo de oportunidad.

Sistema de Contabilidad.

Dentro del sistema de contabilidad se registran todos los gastos de administración y ventas que incurre la compañía, para ello se sigue el procedimiento de pagos que se detalla a continuación:

- Recepción de la factura o documento legal tributario.
- Solicitud de pago, en donde se especifica el origen y motivo del gasto.
- Aprobación por el jefe seccional respectivo.
- Recepción de la solicitud de pago por parte del departamento financiero.

- Registro en el sistema de contabilidad bajo la modalidad de CP (cuentas por pagar), en donde se registra la cuenta contable del gasto basado en el plan de cuentas y las retenciones legales correspondientes.
- Pago al proveedor a través del departamento de Caja.

La contabilización del gasto como se mencionó anteriormente está sujeto al plan de cuentas que tiene especificado los dos grupos de gastos: administración y ventas. Cada uno de estos grupos se subdividen en las líneas de productos que posee la empresa así tenemos el siguiente modelo:

CODIGO	NOMBRE	DESCRIPCION
5.2.1.30.02	Viajes Hospedaje y Alimentación.	Gasto de Ventas
5.2.1.30.02.01	Farma	Centro de costos
5.2.1.30.02.02	Medical	Centro de costos
5.2.1.30.02.03	Cirugía	Centro de costos
5.2.1.30.02.04	Ortopedia	Centro de costos
CODIGO	NOMBRE	DESCRIPCION
5.2.1.30.02.05	Servicios	Centro de costos
5.2.1.30.02.06	Clousure Tecnologic (CT)	Centro de costos
5.2.1.30.02.07	OPM	Centro de costos
5.2.1.30.02.08	Vascular system.	Centro de costos

Los gastos de administración al cierre contable de cada mes, se distribuyen a cada una de las líneas que posee la empresa en función de las ventas de cada período mensual.

Los gastos de ventas tienen dos mecanismos de distribución: uno por asignación directa y el otro a través de perfiles de costos.

La asignación directa se aplica cuando el gasto es perfectamente identificable, es decir si el motivo del gasto se originó para promocionar la línea por ejemplo de ortopedia, en el registro se asignará el 100% a la mencionada línea.

Para aquellos casos en que el gasto no es perfectamente identificable, pues involucra a varias o todas las líneas se utilizan los perfiles de costos. Estos perfiles se clasifican en función de cada uno de los vendedores y su asignación a cada una de las líneas depende de la línea de productos que cada uno vende.

Por ejemplo: si tenemos que registrar un gasto de seminarios para un determinado hospital, la asignación del gasto será en función del vendedor que atiende este hospital utilizando su perfil respectivo.

Detalle	Farma	Medical	OPM	CT	AC	AO	VS
Arias Lucía	35%	35%	1%	15%	7%	7%	-
Cabezas Leonardo			50%	50%			

Por otro lado dentro del sistema de contabilidad, también se incorpora un módulo adicional que corresponde al sistema de ventas, el cual registra los ingresos de la compañía a través de las ventas que ésta realiza.

El sistema de ventas parte del costo del producto que señala el sistema de inventarios y establece un precio de venta al público, previa la fijación de un margen de utilidad.

Los márgenes de utilidad difieren entre cada una de las líneas de producto, y están sujetos a diversos factores como: competencia, mercado, distribución, criterio gerencial entre otros.

Farma posee determinados productos únicos en distribución nacional, en éstas líneas genera un margen de alrededor del 45 y 50% de utilidad. Sin embargo su línea farmacéutica arroja pérdidas constantes debido a la producción nacional existente, cuyos precios son imposibles de superarlos. Pese a ello el no ofertar dichos productos representaría ofrecer un paquete incompleto, ante lo cual los hospitales simplemente la dejarían afuera.

Por otro lado los precios de la línea farmacéutica de la empresa, se encuentran regulados por el registro oficial No. 927 del 4 de mayo de 1.992 que crea al Consejo Nacional de Fijación de Precios de Medicamentos de Uso Humano, entidad que fija , revisa, reajusta y controla los precios de los medicamentos en todas sus presentaciones, basándose en el artículo 163 del Código de la Salud que manifiesta que: “ El Ministerio de Salud Pública debe propiciar una política de abaratamiento de precios de las medicinas y especialidades farmacéuticas para uso humano. Autorizará las importaciones e inspeccionará los laboratorios farmacéuticos para establecer los costos de producción.”.

Bajo estos argumentos, la empresa para registrar el precio de venta de los productos de la línea farmacéutica, debe presentar una solicitud al Consejo Nacional de Fijación, adjuntando un informe sobre costos de importación, costos de producción, y gastos de operación para lo cual deberá presentar varios cuadros de información (formatos adjunto en Anexos) debidamente sustentados y auditados por una Firma Auditora legalmente constituida en el país. Además el Consejo establece los siguientes parámetros:

Que con el precio propuesto la empresa no superará el 20% de margen de utilidad.

“Los márgenes de utilidad se calcularán de la siguiente forma:

Productos Genéricos con distribución:

Costo Comercial +20% utilidad importador o fabricante + 10% de margen de comercialización para el distribuidor + 25% de utilidad para la farmacia = PVP.

Productos Genéricos sin distribución:

Costo Comercial + 20% utilidad Importador o fabricante + 25% de utilidad para la farmacia = PVP.

Productos de Marca con distribución:

Costo Comercial + 20% utilidad importador o fabricante + 10% de margen de comercialización para el distribuidor + 20% de utilidad para la farmacia = PVP.

Productos de Marca sin distribución:

Costo Comercial + 20% utilidad importador o fabricante + 20% de utilidad para la farmacia = PVP.”⁹

4.1.3 MEDICION DE COSTOS.

El sistema de medición de costos de FARMA S.A, comprende un análisis contable financiero al final de cada período contable, en este caso los cierres son mensuales e inmediatamente se procede a realizar los reportes respectivos exigidos por casa matriz, éstos reportes integran no sólo los costos inmersos dentro del período, si no que los vinculan con los ingresos obtenidos, priorizando de esta manera la rentabilidad obtenida al final del ejercicio, a su vez constituyen las herramientas internas que la empresa utiliza para el establecimiento de estrategias a nivel institucional.

Dentro de éstos reportes se encuentran: Flujos de Caja, Reportes por División y Unidades Vendidas.

Los flujos de caja se basan en una estructura general, cuya finalidad es buscar la rentabilidad de la inversión efectuada, para ello se aplica un formato sencillo que se lo reporta cada fin de mes a la casa matriz:

⁹ Ministerio de Salud Pública/ Dirección General de Salud. Instructivo para la fijación y revisión de precios de medicamentos de uso humano.

Beginning Balance
<u>Receipts</u>
Customers
Other
Total Receipts
<u>Disbursements</u>
Investments
Suppliers
Taxes
Payroll
General Expenses
Sales Expenses
Interests and Oth.Fin.Exp.
Other
Total Disbursements
Oper.Balance of Period
Ending Balance
Increase/(Decrease) in
Bank Loans
Net Cash Balance

Los Reportes por División se enmarcan dentro del proceso de rentabilidad que se ha obtenido para cada línea así se detallan: ventas, costos, gastos de ventas y gastos de administración, es importante recalcar que dentro de este reporte los gastos de ventas deben ser asignados efectivamente a las líneas correspondientes, y los gastos de administración como: sueldos administrativos, mantenimiento, suministros de oficina, entre otros, son desglosados para poderlos asignar a la línea respectiva, por ejemplo : el sueldo de la secretaria se distribuye a cada línea en función del tiempo que destinó para efectuar su trabajo en algún producto específico. Sin duda por este mecanismo existe un gran predominio de subjetividad Existen además varios gastos generales que no pueden ser desglosados como: gastos bancarios, teléfono, luz , para los cuáles se efectúa un prorrateo en función de las ventas alcanzadas por cada división. A continuación se presenta un resumen del formato utilizado.

ACCOUNT	Description	FARMA	AC	AO	CT	OPM	MEDICAL	VS
	Gross sales total TP domestic							
	Sales discounts TP domestic							
	Variable distrib./sales exp. TP domestic							
	CM II TP domestic							
	TP GROSS SALES							
	TP CM II							
	Gross sales total IC domestic							
	Sales discounts IC domestic							
	Variable distrib./sales exp. IC domestic							
	CM II IC domestic							
	IC GROSS SALES							
	IC CM II							
	GROSS SALES							

CM II	FARMA	AC	AO	CT	OPM	MEDICAL	VS
Commission Income							
Commission Expenses							
Stand. cost. dev. Sales							
Stand. cost. dev. of sales deductions							
Stand. cost. Deviations							
CM II eff							
Customer Service and Sales Management							
Sales Representatives							
Technical Services							
Local Marketing							
Local Regulatory Affaire							
Other Local Divisional Expenses							
Local Expenses							
LOCAL CM III							
Division Management							
Division Marketing							
Other Global Divisional Expenses							
Global Expenses							
Division expenses							
CM III							
Finance							
Logistics							
HR							
Legal Affaire							
IT							
Other Company Expenses							
Remaining Central Division Expenses							
CM IV							
Corporate/Regional Finance							
Regional Management							
Corporate HR							
Corporate Legal Affaire							
Corporate Others							

Corporate/Regional Expenses	FARMA	AC	AO	CT	OPM	MEDICAL	VS
CM V							
Total depreciation up to CM V							
Other gains and expenses							
Adjustment to IAS							
Transferpositions							
Profit before taxes							

El Informe de unidades vendidas implica reportar a la casa matriz, las principales ventas obtenidas de cada uno de los productos, el costo respectivo y la rentabilidad obtenida. Este reporte busca precisar no solo la rentabilidad por división , si no por cada producto, conllevando a un análisis más minucioso y detallado sobre los gastos asignados ésta vez a cada unidad, como se puede apreciar en el siguiente formato utilizado.

South America Main Products

Division	Sub Group N°	MSG	Sold Units	Gross Sales	CM II
HC	30	SURFACE DISINFECTION			
HC	92	STANDARD TWO-PIECE SYRINGES			
HC	100	STANDARD GRAVITY IV ADMINISTRATION SETS			
HC	104	MEASURED VOLUME IV ADMINISTRATION SETS			

4.2 CONCLUSIONES.

“En las épocas actuales en donde priman los aspectos económicos de la globalización, de la apertura y de la internacionalización de la economía, las empresas han tenido que plantear nuevas estrategias para seguir siendo competitivas”¹⁰. Bajo estos argumentos FARMA necesita trabajar en la integración de herramientas que le permitan encontrar beneficios insospechados, aumentar su capacidad de información y por ende mejorar la efectividad de sus sistemas.

Existen grandes debilidades como la poca apreciación de las actividades operativas sobre los resultados financieros. Si bien para cumplir con requisitos de la casa matriz, la contabilidad y sus procesos están adaptados para ello, la información interna ha sido renegada perjudicando un alineamiento estratégico y la toma de decisiones oportunas y eficaces.

Actualmente la empresa asigna sus costos a cada división y línea respectiva, pero carece de información sobre los gastos efectuados en cada cliente para motivar su venta, lo que le impide optar por una mejor segmentación de la cartera de clientes y la fijación de precios basados en estos principios.

Así la suposición de que los clientes más grandes de la empresa generan mayor utilidad para ella, podría ser descartada si se efectuara un análisis de todos los servicios y descuentos sustanciales que requieren los mencionados clientes.

¹⁰ www.gestipolis.com

Consecuentemente FARMA requiere de un sistema de costos ABC que permita la asignación de costos en forma más racional, mejorando la exactitud de los mismos, generando un cálculo exacto de la rentabilidad de cada cliente y además a través de éste, analizar actividades que constituyan o no un impedimento para alcanzar un objetivo estratégico.

La eliminación de actividades que no agreguen valor, y la utilización de la cadena de valor como herramienta estratégica que mejore la competitividad de la empresa pueden convertirse en políticas continuas de reducción de costos.

El aumento de la productividad en los procesos internos como resultado de la medición de costos, permitirá que se desarrolle un pensamiento estratégico a nivel organizacional, mejorando indiscutiblemente el performance administrativo y la ejecución de las actividades empresariales.

CAPITULO CINCO.

PROPUESTA DE MEDICION DE RENTABILIDAD EFECTIVA.

5.1 ESQUEMA DE RENTABILIDAD EFECTIVA.

5.1.1. SISTEMA DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES.

El sistema de costos basado en actividades actualmente es utilizado por varias empresas comerciales y de servicios por los grandes resultados obtenidos. Este sistema permite ajustar las deficiencias cometidas por los sistemas tradicionales, comparando los recursos utilizados con los productos finales, a través de una correcta e íntegra asignación de costos, es decir el costo de cada producto comprende el costo de todas las actividades que fueron necesarias para producirlo y venderlo.

“Además el sistema de costos ABC:

Es un modelo gerencial y no un modelo contable.

Los recursos son consumidos por las actividades y estos a su vez son consumidos por los objetos de costos (resultados).

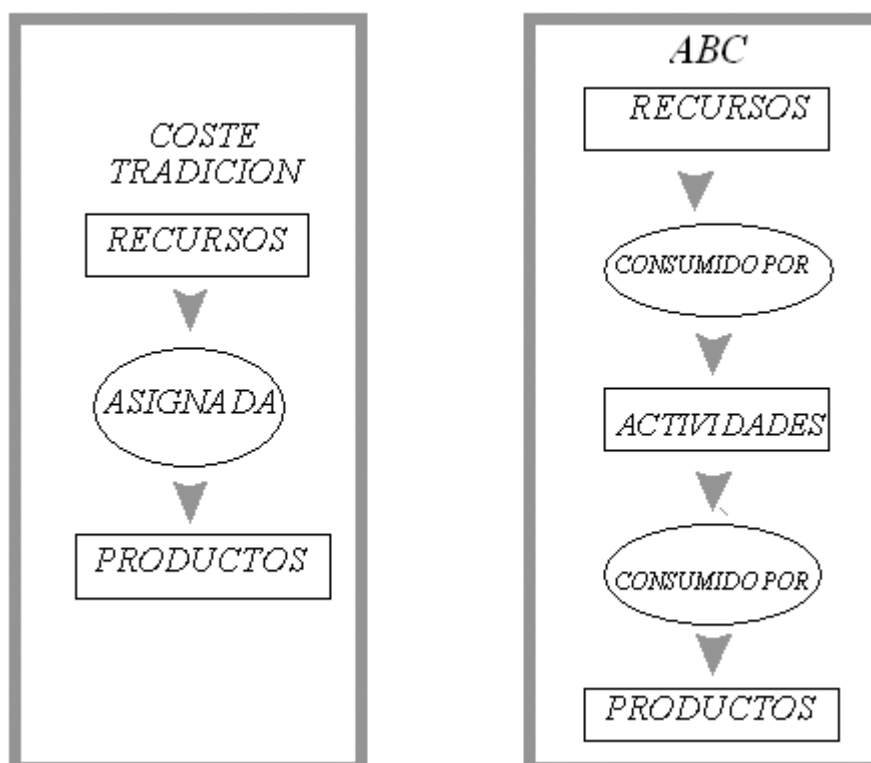
Considera todos los costos y gastos como recursos.

Muestra la empresa como conjunto de actividades y/o procesos más que como una jerarquía departamental.

Es una metodología que asigna costos a los productos o servicios con base en el consumo de las actividades.”¹¹

Determinado número de clientes o de productos generan utilidades para la empresa, simultáneamente otros generan pérdidas, bajo estos parámetros los sistemas financieros tradicionales no proporcionan dicha información, por lo cual el sistema de costos ABC se convierte en la herramienta que provee un mejoramiento en la gestión y medición de los procesos y la optimización de los servicios, productos y clientes.

Costeo basado en actividades ABC



Fuente: <http://docencia.udea.edu.co>

¹¹ www.monografias.com

Por otro lado la Administración basada en actividades (ABM) utiliza la información proporcionada por el sistema de costos ABC, para determinar cuáles son las actividades y los procesos respectivos que añaden valor y que pueden ser optimizadas para generar e incrementar las utilidades.

Este sistema de información gerencial enmarca cuatro puntos principales: la racionalización del gasto, la competitividad, la rentabilidad y la productividad.

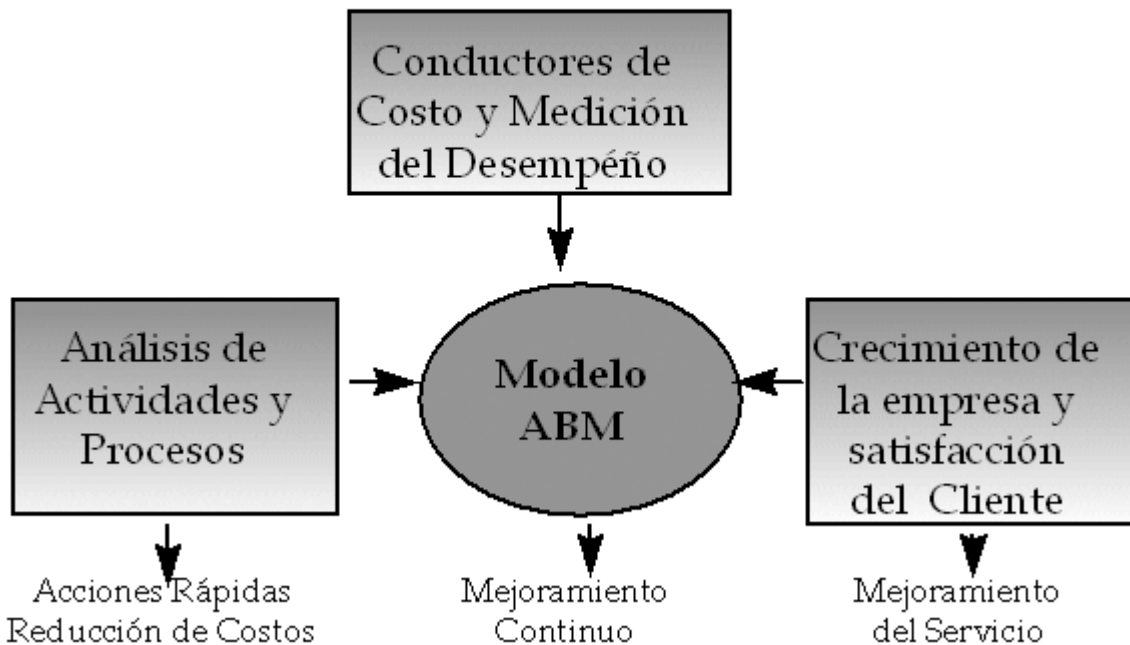
Dentro de la racionalización del gasto, permite mejorar la eficiencia de aquellas actividades que representan un alto costo para la empresa y reducir aquellas que no proporcionan un valor agregado.

Basa la competitividad en el costo de oportunidad y en políticas estratégicas de fijación de precios.

La rentabilidad está dirigida en la rentabilidad de los clientes, productos, servicios y canales de distribución.

Y la productividad en el costo efectivo de los recursos.

Administración Basada en Actividades ABM



Fuente: <http://docencia.udea.edu.co>

“El ABM permite que las actividades relacionadas con el cliente sean aplicadas a cada flujo cliente/producto. Actividades tales como el procesamiento de pedidos, embarque, preparación de lotes, cobertura de inventarios y rotación de existencias pueden ser aplicadas a varios grupos de clientes y productos con el fin de determinar sus costos reales. El usar estas aplicaciones puede generar un estado de pérdidas y ganancias real para resaltar la rentabilidad relativa de varios grupos de clientes y de canales de distribución.

El resultado es claro indicativo del costo de servir a varios clientes. El análisis ABM ayuda a proporcionar mejor información sobre la relación entre el precio neto del cliente y el costo del servicio asociado.”¹²

Para Farma S.A. el análisis de cada cliente o segmento de clientes es clave y es precisamente aquí donde ABC/ABM pueden contribuir de una manera decisiva en la definición del perfil de cliente rentable.

5.1.1.1 IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES.

El modelo ABM establece que la identificación de las actividades o también denominadas transacciones comprende la correcta ubicación y su secuencia lógica en los procesos productivos que añaden valor, esto permitirá que la empresa responda de manera eficiente y eficaz ante las demandas crecientes y diversificadas del mercado.

Bajo un análisis minucioso para FARMA se establecieron las siguientes actividades en dos de sus principales departamentos:

Departamento de Cartera

- Proceso de cobro.
- Emisión de notas de crédito por vencimiento de productos.

¹² www.monografias.com

Departamento Comercial.

- Actividades promocionales:
- Licitaciones, concurso de precios.
- Charlas, Seminarios, Talleres, Congresos.
- Viajes
- Promociones varias.

En el departamento de cartera, el proceso de cobro sin duda implica mayor o menor gestión de cobro dependiendo del cliente, consecuentemente el costo no es igual pese a que corresponde a la misma actividad. La emisión de las notas de crédito generalmente se aplican por fallas en los pedidos de ventas, error en precios de convenio, y varios desacuerdos con los clientes que ocasionan devoluciones de mercadería, incurriendo en gastos considerables, actividad que no es medible dentro del servicio proporcionado al cliente.

Las devoluciones de los productos por próxima fecha de vencimiento es una política que la empresa ha utilizado como parte del servicio que ofrece a sus clientes, de esta manera los clientes pueden canjear su mercadería por otra, pero esto representa para la empresa un gasto por mercadería vencida, eventualmente determinados hospitales son los que continuamente solicitan éste servicio, pero no existe ningún indicador de medición que permita evaluarlos, además cada representante comercial es responsable de analizar la rotación de los productos y efectuar un canje oportuno, el no hacerlo implica también una falla en sus funciones y el deterioro de la eficiencia que requiere el proceso.

Las licitaciones y concursos de precios constituyen dentro de la empresa rubros considerables, especialmente en el segmento de hospitales del “ IESS” cuyos trámites extremadamente burocráticos en presentación de ofertas, contratos, servicios adicionales que requieren, entre otros, generan altos gastos para la compañía.

Igualmente en el departamento comercial, las actividades promocionales: charlas, seminarios, talleres, congresos, viajes entre otros, como se mencionó en capítulos anteriores son asignadas a cada línea de producto o división, pero no al cliente, prorrateando equivocadamente la misma proporción de gasto a todos, perdiendo indicadores de rentabilidad de cada cliente, y obteniendo resultados inexactos y equívocos.

5.1.1.2 IDENTIFICACION DE GENERADORES DE COSTOS.

Para la identificación de los generadores de costos, es preciso determinar las medidas de las actividades que son los denominados “ cost drivers”, inductores o conductores de costos. “Son factores que determinan la carga de trabajo y el esfuerzo requerido para ejecutar una actividad que puede influenciar directa o indirectamente el costo.”¹³

¹³ [http://docencia.udea.edu.co/bibliotecologia/procesos y costos/administracionbasadaaactividades.html](http://docencia.udea.edu.co/bibliotecologia/procesos%20y%20costos/administracionbasadaaactividades.html)

En el caso de FARMA, los cost drivers constituyen las medidas de las actividades que ya fueron descritas anteriormente y que son las conexiones entre éstas y los gastos indirectos.

Así tenemos:

Departamento de Cartera.

Actividades	Cost Driver	Indicador.
Proceso de Cobro	Recuperación de Cartera.	Período promedio de cobranza + Mayor de Gastos incurridos en el proceso de cobro, + costo de oportunidad.
Emisión Notas de Crédito por vencimiento de productos.	Mercadería Vencida.	Notas de Crédito/Ventas

Departamento Comercial.

Actividades	Cost Driver	Indicador.
Licitaciones/concursos de precios.	Gastos: fotocopias, notarizaciones, suministros de materiales	Gtos.licitaciones/Gtos ventas Gtos licitaciones/Gtos generales (Ref. Mayor de la cuenta)
Charlas, Seminarios, Talleres, Congresos.	Gasto promociones	Gtos promociones/Gastos ventas Gtos promociones/Gastos generales (Ref. Mayor de la cuenta)
Viajes	Gasto promociones	Número de viajes
Promociones Varias	Gasto promociones	Notas de venta (por promociones)/ventas

Basados en la información contable al 31 de Diciembre del 2.005 se obtuvieron los siguientes datos:

- Período promedio de cobranza: 88 días.
- Notas de Crédito emitidas por mercadería vencida: USD 1.103.939,10
- Referente a la cuenta de gastos se obtuvieron los siguientes datos:

Gastos	Monto USD (año 2.005)
Licitaciones /concursos de precios.	56.822,09
Gasto promociones.	178.776,10

Una vez identificadas las medidas de actividad, se procede a la asignación de los costos, que representa la parte final, pues los datos obtenidos de éste proceso constituirán las herramientas de análisis que definirán las políticas estratégicas.

5.1.1.3 ASIGNACION DE LOS COSTOS A LAS ACTIVIDADES.

Todos los factores en su conjunto, que fueron mencionados anteriormente aumentaron la complejidad en la medición de los gastos, para lo cual fue necesario el desglose de cada una de las cuentas y el análisis respectivo en función de los rubros invertidos en cada cliente, sin duda todo este proceso demanda de una automatización en su sistema de información contable-administrativo, y un ajuste en su sistema de contabilización.

Es preciso primero analizar el nivel de rentabilidad que poseían los principales clientes de FARMA , previa a la asignación de los costos y posteriormente una

evaluación de cada cliente posterior a la asignación de cost drivers, como se visualiza en el Anexo No.8

5.1.2 ANALISIS ESTRATEGICO DE COSTOS.

5.1.2.1 ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR.

“Según Porter: define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.”¹⁴

Una cadena de valor conocida como “genérica” está compuesta de tres elementos: Actividades principales o primarias, Actividades de Soporte y el Margen.

Las actividades primarias se encuentran relacionadas con el desarrollo, comercialización, venta y postventa del producto.

Las actividades de soporte son actividades de apoyo a las actividades principales como: administración, recursos humanos, financieras entre otras.

El margen constituye la diferencia del valor total y costo total inmersos y asumidos por la empresa para desempeñar actividades generadoras de valor.

Para FARMA la identificación de aquellas actividades que generan valor y la eliminación de aquellas que no lo generan constituye la búsqueda de su rentabilidad efectiva, para ello es necesario gestionar el costo de las actividades y es

¹⁴ www.monografias.com/trabajo15/abc-costos-shtml-104K

precisamente ahí, el punto de conexión con el sistema de costos ABC descrito anteriormente.

Si realizamos un análisis sencillo de la rentabilidad que obtuvimos de los principales clientes comparando el año 2.004 y 2.005 los datos obtenidos fueron:

Cliente	% Rentabilidad	% Rentabilidad	Rentabilidad % incremento
	Año 2,004	Año 2,005	
Hospital General Fuerzas Armadas	68,69%	69,24%	0,55%
Conclina Hospital Metropolitano de Quito	65,23%	64,46%	-0,77%
Hospital Carlos Andrade Marín	65,11%	56,90%	-8,21%
Hospital Gineco Obstétrico Maternidad Isidro Ayora	52,29%	49,15%	-3,14%
Mediprodi	52,02%	48,58%	-3,44%
JBG (Hospital Luis Vernaza)	45,72%	40,37%	-5,35%
Hospital Eugenio Espejo	23,96%	38,93%	14,97%

Como podemos observar hemos tenido una disminución considerable de rentabilidad, solo el hospital Eugenio Espejo reportó un aumento del 14.97% y el hospital General de las Fuerzas Armadas apenas reportó un ligero crecimiento del 0.55%. Sin embargo los gastos invertidos (cost drivers) en cada hospital registraron un aumento del 40% en relación al año 2.004. Concluyendo de ésta manera que pese a ver invertido y destinado más fondos la rentabilidad no tuvo el mismo efecto esperado.

Bajo estos argumentos la obtención de información para un análisis estratégico de costos puede constituir una valiosa aplicación de la cadena de valor para lo cual es necesario establecer los siguientes pasos:

- Establecer la cadena de valor para la empresa vinculado con el costo relacionado de cada actividad y sus diversas aplicaciones.
- Determinar los elementos principales que dirigen los costos a cada actividad de valor.
- Desarrollar una política estratégica de costos a través del control y manejo de los cost drivers.
- Verificar si la reducción de costos son sostenibles.
- Establecer relaciones de costo- beneficio .
- Identificar efectivamente los clientes más rentables.
- Promover aquellas actividades que permitan aumentar la rentabilidad de cada cliente.

5.1.2.2 ANALISIS DE GENERADORES DE COSTOS.

Una visión de los costos a través de las actividades efectuadas, permite encaminar a una correcta dirección y destino los recursos de la organización.

La disminución de los costos siempre será posible y necesaria, sin embargo muchos de ellos se encuentran ocultos, son difíciles de identificar y equivocadamente son empleados con el objeto de obtener cierto beneficio.

Por ende el poseer la suficiente información para analizar los generadores de costos, permite actuar en forma más rápida y eficaz en la reducción de los costos obteniendo un proceso que vaya eliminando las causas que originan un incremento de los mismos.

Si analizamos los cuadros presentados anteriormente sobre la rentabilidad de los principales clientes de FARMA podemos denotar varios aspectos a ser discutidos.

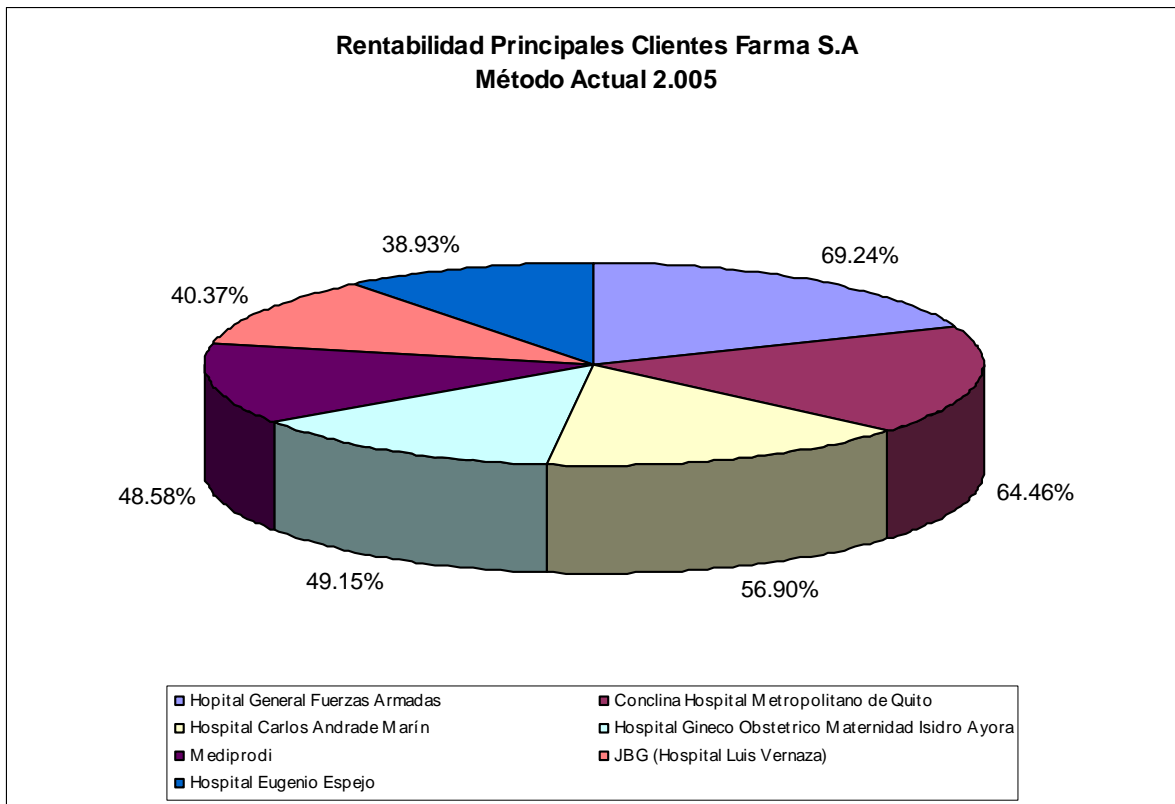
- Inicialmente bajo el esquema de la medición de rentabilidad que FARMA utiliza, el cliente más rentable es el Hospital General de las Fuerzas Armadas con el 69.24% y posteriormente se encuentran los siguientes clientes como se muestra a continuación:

FARMA S.A.

DETALLE RENTABILIDAD PRINCIPALES CLIENTES

2,005

Clientes	Método Actual (% rentabilidad)
Hospital General Fuerzas Armadas	69,24%
Conclina Hospital Metropolitano de Quito	64,46%
Hospital Carlos Andrade Marín	56,90%
Hospital Gineco Obstétrico Maternidad Isidro Ayora	49,15%
Mediprodi	48,58%
JBG (Hospital Luis Vernaza)	40,37%
Hospital Eugenio Espejo	38,93%



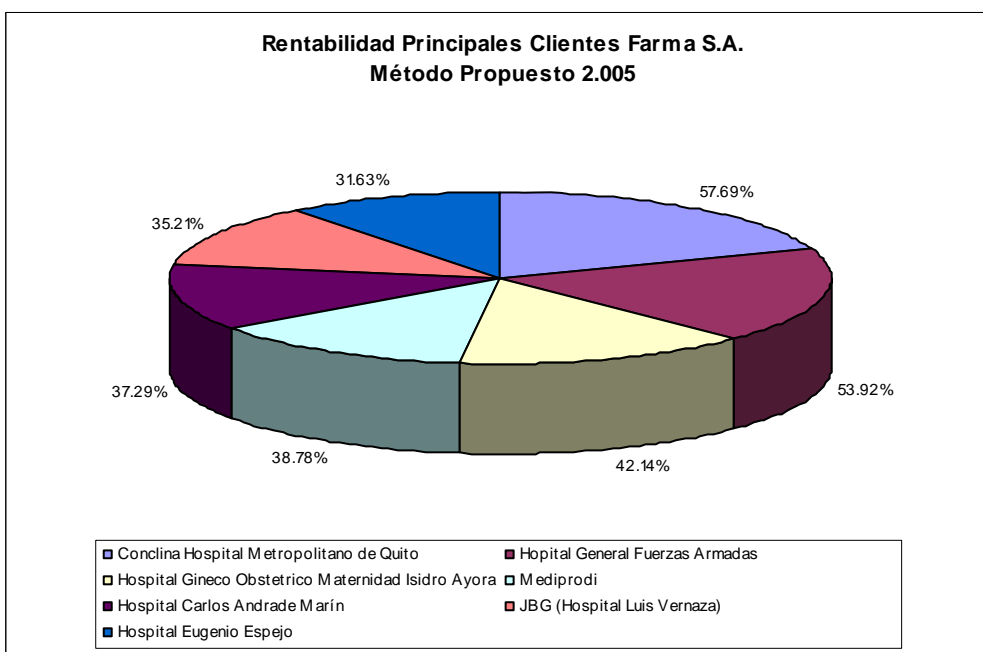
- Con el método propuesto el cliente más rentable corresponde al Hospital Metropolitano de Quito con el 57.69%. El Hospital Carlos Andrade Marín tiene un descenso a la quinta posición con el 37.29%.

FARMA S.A.

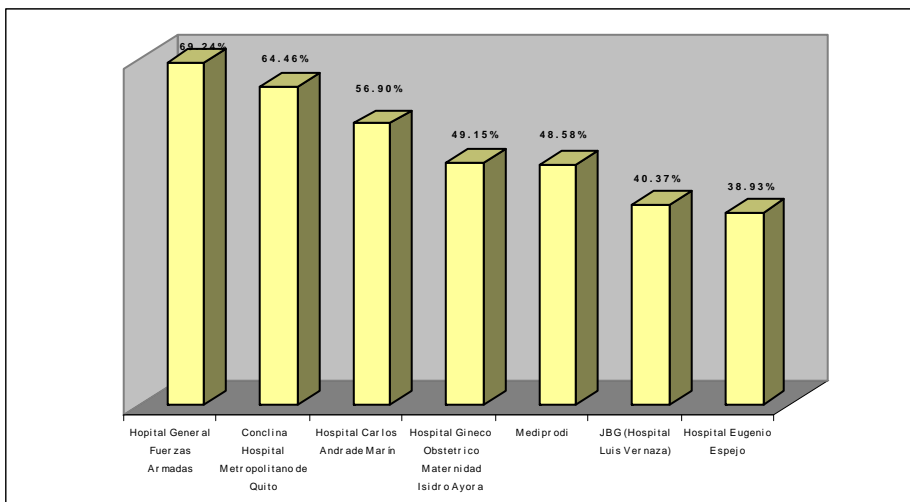
DETALLE RENTABILIDAD PRINCIPALES CLIENTES

2,005

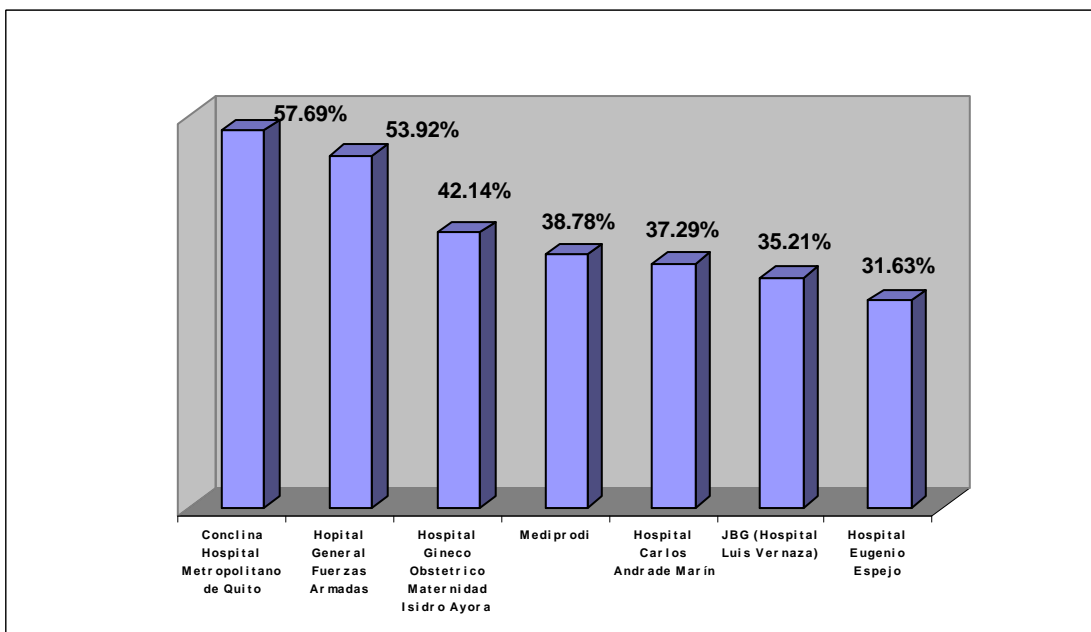
Cientes	Método Propuesto (% rentabilidad)
Conclina Hospital Metropolitano de Quito	57,69%
Hospital General Fuerzas Armadas	53,92%
Hospital Gineco Obstétrico Maternidad Isidro Ayora	42,14%
Mediprodi	38,78%
Hospital Carlos Andrade Marín	37,29%
JBG (Hospital Luis Vernaza)	35,21%
Hospital Eugenio Espejo	31,63%



FARMA S.A.
Cientes Rentables
Método Actual.
Año 2.005



FARMA S.A.
Cientes Rentables
Método Propuesto
Año 2.005

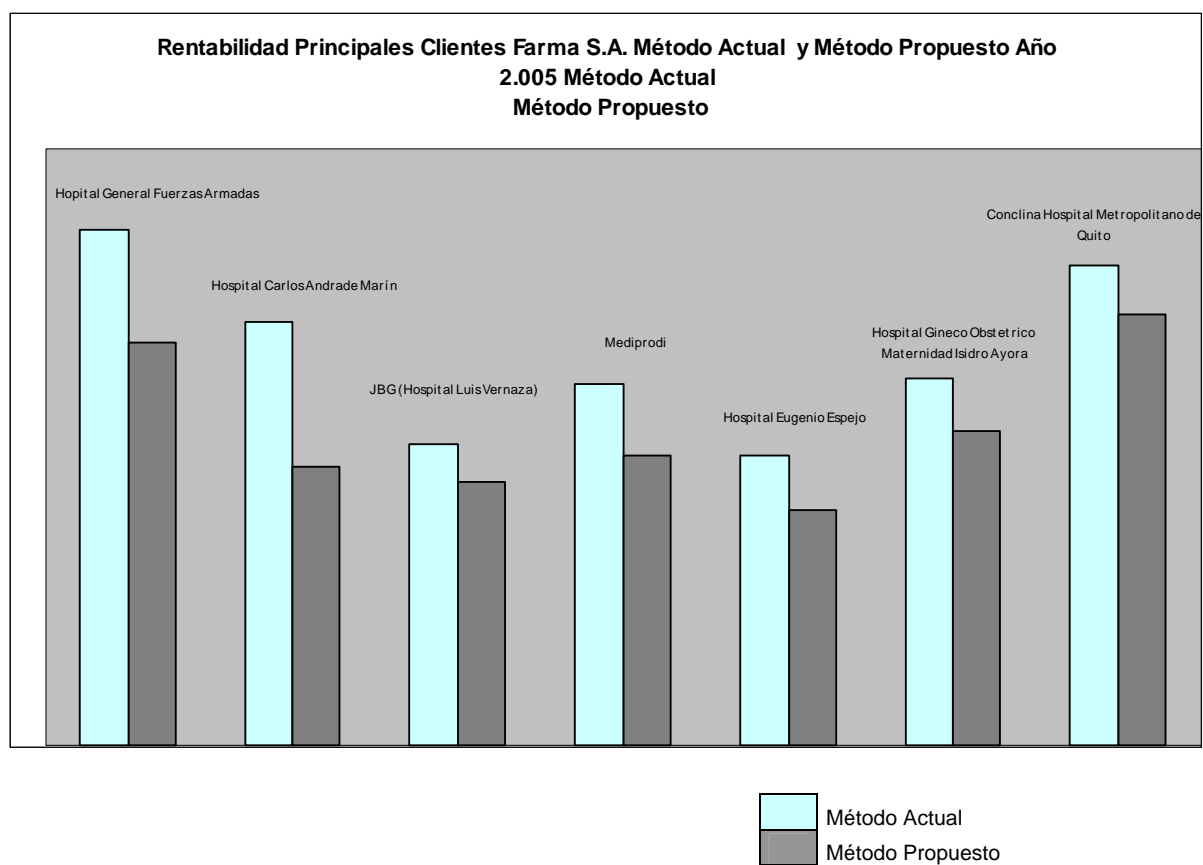


- Si hacemos una comparación con el método actual y propuesto, sin duda la incidencia de los cost drivers disminuyó la rentabilidad de cada cliente.

FARMA S.A.

DETALLE RENTABILIDAD PRINCIPALES CLIENTES 2.005

Clientes	Método Actual (% rentabilidad)	Método Propuesto (% rentabilidad)
Hospital General Fuerzas Armadas	69,24%	53,92%
Hospital Carlos Andrade Marín	56,90%	37,29%
JBG (Hospital Luis Vernaza)	40,37%	35,21%
Mediprodi	48,58%	38,78%
Hospital Eugenio Espejo	38,93%	31,63%
Hospital Gineco Obstétrico Maternidad Isidro Ayora	49,15%	42,14%
Conclina Hospital Metropolitano de Quito	64,46%	57,69%



- Si analizamos en qué cliente invertimos más durante el año 2.005 obtenemos la siguiente información:

Cliente	Cost Driver USD
Hospital General de las Fuerzas Armadas	71.157,74
Hospital Carlos Andrade Marín	63.449,76
Mediprodi	46.341,02
Hospital Metropolitano	24.236,13
Hospital Gineco Obstétrico Maternidad Isidro Ayora	16.198,86
Hospital Eugenio Espejo	14.723,43
Hospital JBG Luis Vernaza	9.944,29

Recordando el cuadro presentado anteriormente de rentabilidad de los clientes en el año 2.004 y 2.005, pudimos apreciar que todos registraban una disminución en la rentabilidad, a excepción del Hospital Militar que reportó un 0.55% de incremento, y el Hospital Eugenio Espejo con un 14.97%.

Combinando esta información podemos considerar que a pesar de haber invertido mayoritariamente en el Hospital Militar tuvimos un deficiente crecimiento. Al contrario el Hospital Eugenio Espejo reportó el mayor crecimiento destinando apenas el 20% de fondos en relación al destinado al Hospital Militar.

Debemos considerar también que los efectos de disminución de rentabilidad pudieron ser consecuencia de diferentes variables de carácter subjetivo, sin embargo el sistema utilizado actualmente no identifica ni estudia ni analiza a fondo el origen

de las variaciones de rentabilidad efectiva, el costo de servir y atender a los clientes y no prioriza la racionalización del gasto olvidando como dice “Benjamín Franklin” de cuidar los pequeños gastos, ya que un pequeño agujero hunde un barco.

5.1.2.3 ANALISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS.

Una empresa obtiene una ventaja competitiva cuando genera una diferenciación en su producto o distribución frente a sus competidores.

Dentro de la planeación estratégica la empresa puede desarrollar una ventaja competitiva que sea sostenible a través del análisis estratégico de sus costos, conllevando de esta manera a que los dirigentes escojan la alternativa de competir en costos o en diferenciación del producto. Esta diferenciación implica que el cliente considera que el producto o servicio de determinada empresa es único como resultado del diseño del producto, una distribución óptima, la prestación de un servicio que agregue valor a cierta actividad entre otros factores.

En el caso de FARMA por ser una empresa comercializadora, el diseño del producto no puede constituirse una diferenciación que esté bajo su control, esto depende de las decisiones de su casa matriz y de las empresas filiales productoras, es entonces cuando el servicio otorgado a su cliente debe marcar una ventaja competitiva.

Con el estudio de medición de rentabilidad efectiva de los principales clientes de FARMA, podemos obtener una adecuada segmentación de la cartera de sus clientes, la fijación de precios diferenciales en función del costo beneficio e identificar y eliminar las actividades sin valor, todos estos componentes permitirán un

direccionamiento empresarial con un mecanismo diferente a los comúnmente utilizados e implementar políticas continuas de reducción de costos.

La reducción de sus costos generará una ventaja competitiva en precios, el mejoramiento drástico de sus estrategias promocionales vinculará ventajas competitivas de servicio a cada cliente en función de la rentabilidad que éstos generan, y la mayor comprensión de la incidencia de las actividades operativas sobre los resultados financieros de la empresa genera una ventaja competitiva de información real y efectiva para la administración de riesgos, y planeación estratégica.

5.1.3 POLITICAS ESTRATEGICAS.

5.1.3.1 Arquitectura de Indicadores.

Hoy en día la rentabilidad de un cliente más allá de un indicador financiero comprende la estrategia del negocio, su análisis exige el planteamiento de estrategias que modifiquen el comportamiento de los clientes para incrementar su rentabilidad.

“Bajo este concepto los clientes son analizados como unidades que generan beneficios a las empresas y en base a este concepto se puede:

Comprender que la rentabilidad de la empresa precede de la suma de la rentabilidad individual de su base de clientes.

El cliente, al igual que un activo inmobiliario, requiere mantenimiento para mantener alto su valor. Bajo este concepto es más fácil determinar las inversiones apropiadas por tipo de cliente.

Organizar a la compañía en torno al cliente determinando su enfoque.

Crear una ficha de puntaje financiero del cliente.

Generar estrategias de relación en base a los segmentos clasificados por el valor de la rentabilidad de cada cliente.”¹⁵

Para la medición de rentabilidad de los clientes podemos utilizar tres categorizaciones: indicadores históricos, indicadores presentes e indicadores futuros. Los indicadores históricos presentan una valoración de los comportamientos y actuaciones pasadas de los clientes, podemos utilizar indicadores de antigüedad o volúmenes acumulados.

Los indicadores presentes reflejan las operaciones actuales de los clientes: ventas, condiciones y formas de pago.

Y los indicadores futuros representan los flujos futuros de beneficios que se obtendrán como resultado de las transacciones con los clientes, como el valor del ciclo de vida del cliente (LTV, Lifetime Value).

En el caso de FARMA, los criterios de medición de rentabilidad se sustentaron en datos históricos y valoraciones actuales, las proyecciones futuras si bien constituyen argumentos necesarios que proporcionan un contexto general, no fueron aplicados,

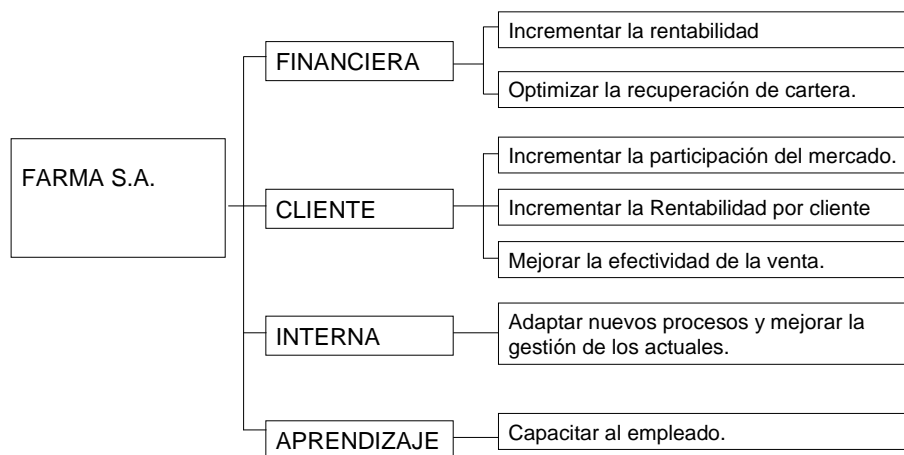
¹⁵ www.customertarget.com/articulo_premiun2.htm

por cuanto el mercado público hospitalario al cual está dirigido es extremadamente impredecible, su dependencia de fondos del estado y políticas burocráticas impiden un comportamiento regular de los mismos.

Una vez determinada la rentabilidad por cliente, las políticas estratégicas planteadas conducen a destinar mayores recursos a los mejores clientes para potenciar sus operaciones y buscar opciones para rentabilizar a aquellos clientes que no lo han sido.

La integración de varias herramientas de gestión permite que las unidades de negocio generen un valor para los clientes actuales y futuros y optimicen las capacidades internas, sistemas, procedimientos, y personal.

Así el mapa estratégico se presenta a continuación:



Indicadores	Metodología	Periodicidad	Responsable
Retorno sobre inversión	$\text{ROI} = \frac{\text{Rentabilidad neta del trimestre}}{\text{Inversión del trimestre}}$	Trimestral / anual	Gte. Area Financiera
Período Promedio de Cobranza	$\text{Cuentas x Cobrar} / \text{Ventas x día}$	Mensual/Anual	Gte. Area Financiera
Porción de mercado	Estudio de mercado	Semestral/Anual	Gte. Ventas/ Marketing
Rentabilidad por cliente	$\frac{\text{Utilidad Cliente} - \text{Cost Drivers}}{\text{Venta}}$	Trimestral / Anual	Gte. Area Financiera
Indice de efectividad de venta	$\text{IE} = \frac{\text{Ventas concretadas}}{\text{Licitaciones}}$	Trimestral / Anual	Gte. Ventas
Cumplimiento de procesos	$\text{ICP} = \frac{\text{Costo real}}{\text{Costo presupuestado}}$	Semestral / Anual	Gte. Area Financiera/ Administrativa
	$\text{ITCP} = \frac{\text{Tiempo real}}{\text{Tiempo presupuestado}}$	Semestral / Anual	Gte. Area Administrativa
Cumplimiento de planes de desarrollo	$\text{ICPD} = \frac{\# \text{ horas capacitación}}{\text{horas trabajadas}}$	Semestral	Gte. Area Administrativa

La adaptación de un sistema de gestión basado en estos indicadores deberá trazar ambiciosos objetivos a corto y largo plazo, donde prevalezca la oportunidad de crear valor y direccionar un nuevo enfoque donde los mecanismos y procesos antiguos queden atrás.

5.1.3.2 LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS

Definición y Características.

La administración por objetivos o administración por resultados constituye un modelo administrativo que basa su acción en el planteamiento y fijación de metas. Este procedimiento involucra la participación directa de jefes y subordinados, los cuáles establecen un esquema a seguir con lineamientos de eficiencia para alcanzar los objetivos establecidos.

Entre las características principales de la APO podemos mencionar que constituye un sistema de planificación, dirección, participación, y evaluación.

Dentro de la APO, la evaluación constituye el mecanismo de medición de los resultados, los cuales deben ser cuantificados y transformados en indicadores que guiarán las futuras actividades a ser ejecutadas a través de sistemas de retroalimentación continua para la consecución de las metas fijadas.

Bajo estos parámetros los indicadores establecidos para FARMA deben ajustarse a determinados rangos de medición y control de acuerdo a las metas trazadas de por la empresa.

Así tenemos :

Indicadores	Metodología	Año Base	Año	Año	Año
		2.005	2006	2007	2008
Retorno sobre inversión	$\text{ROI} = \frac{\text{Rentabilidad neta del trimestre}}{\text{Inversión del trimestre}}$	9.0%	10.5%	12.0%	14.0%
Período Promedio de Cobranza	$\text{Cuentas x Cobrar} / \text{Ventas x día.}$	88 días	86 días	84 días	82 días
Cartera Vencida	$\frac{\text{Cuentas x Cobrar Vencidas}}{\text{Ventas x día.}}$	55%	50%	45%	40%
Porción de mercado	Estudio de mercado	30.0%	35.0%	40.0%	45.0%
Rentabilidad por cliente	$\frac{\text{Utilidad Cliente- Cost Drivers}}{\text{Venta}}$	25.0%	30.0%	35.0%	40.0%
Índice de efectividad de venta	$\text{IE} = \frac{\text{Ventas concretadas}}{\text{Licitaciones}}$	65.0%	75.0%	85.0%	90.0%
Cumplimiento de procesos	$\text{ICP} = \frac{\text{Costo real}}{\text{Costo presupuestado}}$	1.25%	1.17%	1.13%	1.10%
	$\text{ITCP} = \frac{\text{Tiempo real}}{\text{Tiempo presupuestado}}$	1.40%	1.30%	1.20%	1.10%
Cumplimiento de planes de desarrollo	$\text{ICPD} = \frac{\# \text{ horas capacitación}}{\text{horas trabajadas}}$	3.0%	3.5%	4.0%	5.0%

Todos los indicadores propuestos partieron del año base 2.005 y se proyectaron 3 años más.

El retorno sobre inversión se establece como meta de un crecimiento de cinco puntos porcentuales.

Referente al período promedio de cobranza se establece reducir a 82 días y la Cartera Vencida como meta ambiciosa reducir al 40%.

La porción del mercado incrementarla al 45%, y aumentar la rentabilidad por cliente al 40% , además de efectivizar las ventas en un 90%.

Los cumplimientos de procesos se establecen reducir las diferencias de los costos presupuestados vs costos reales y tiempos en 0.15% y 0.30% respectivamente.

Las horas de capacitación al personal sobre la implementación de éstos nuevos procesos requerirá de un discreto crecimiento hasta el 5%.

La participación directa del ejecutivo en el planteamiento de los objetivos es de trascendental importancia, sin embargo el jefe o administrador tendrá la responsabilidad de aprobar las propuestas emitidas.

El establecimiento de los objetivos departamentales logra la descentralización de decisiones, pero hay que mantener una interrelación entre las diversas áreas de la organización para que exista una congruencia entre los objetivos planteados.

Los planes constituyen las pautas para la obtención de los objetivos, la APO establece su aplicación en el establecimiento de planes tácticos que se convierten en planes operacionales que vinculan en su desarrollo tres fases: cuantificación, medición y control.

Es imprescindible en las primeras fases de la APO, el personal deberá estar profundamente capacitado y dispuesto para proporcionar la ayuda necesaria para la coordinación e integración.

CAPITULO SEIS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.

La empresa Farma S.A. sede Ecuador desde el año de 1.992 se ha dedicado a la comercialización y distribución de artículos para uso médico, de la salud y toda clase de equipos, máquinas, implementos, accesorios e instrumental quirúrgico para hospitales, clínicas y consultorios médicos, sus productos por su calidad y presencia de su marca muchos de los cuáles no tienen competencia en el mercado por ser exclusivos, han permitido que la empresa logre una importante participación en el mercado farmacéutico, actualmente posee una estructura financiera sólida y un buen nivel de liquidez, pese a ello la empresa en estos últimos años no ha registrado indicadores de crecimiento, al contrario ha permanecido estable y conformándose de alguna manera con el éxito alcanzado en años anteriores.

El sistema de ventas de FARMA S.A. ha realizado constantemente ajustes en sus procesos, las disposiciones de casa matriz vinculadas cada vez en planes de ventas más ambiciosos, han obligado a establecer nuevas estrategias promocionales buscando un incremento en la participación del mercado, pero a la vez sacrificando niveles de rentabilidad, a pesar de su gran diversificación de productos, su mercado está orientado básicamente al sector hospitalario público generando una gran dependencia de éste y sometándose a un alto riesgo, ya que cualquier cambio suscitado en este campo, podría afectar gravemente a la organización.

El sistema de remuneración variable que posee la empresa para su departamento comercial, carece de incentivos sobre búsqueda de nuevos nichos de mercado, niveles de medición sobre satisfacción de clientes, evaluación bajo el esquema de competencias, factores decisivos que mejoran continuamente la calidad en todos los procesos y cuya estrategia debe ser implantada en la organización.

Por otro lado el 78% de las ventas que efectúa FARMA corresponden a ventas a crédito, a pesar de ello su cartera es recuperable en su totalidad, ya que sus principales clientes pertenecen al sector hospitalario público del país, lo que garantiza sin duda que su proceso de cobro no requiera de procesos legales, sin embargo el problema se presenta en los días de rotación de cartera que en ciertas ocasiones bordean los 90, 120, y hasta los 180 días, registrándose durante el año 2.005 un 58% de clientes de FARMA que cayeron en mora.

Ante esto las incidencias que afectan la capacidad de pago de sus clientes, están sujetas a las políticas económicas y fiscales que emita el gobierno en función, situación que pese a su trascendental importancia se encuentra fuera del control que pueda ejecutar la empresa.

De igual manera la poca apreciación de las actividades operativas sobre los resultados financieros y una información interna insuficiente e inexacta sobre la rentabilidad de sus clientes, ha conducido a toma de decisiones equívocas y poco eficientes. Así la suposición de que los clientes más grandes generaron mayor utilidad pudo ser descartada cuando a través de un sistema de costos ABC se analizaron todos los servicios, promociones y descuentos que demandaron los mismos dentro del proceso de venta, consecuentemente éstos niveles de rentabilidad de todos los clientes analizados tuvieron una disminución de alrededor

del 15%, se pudo evidenciar también que pese a ver invertido y destinado más recursos en éstos clientes en relación al otro año con un incremento del 40%, la rentabilidad no tuvo el mismo efecto alcanzando un ligero incremento del 14.97% en un solo cliente, notándose de ésta manera una disminución de rentabilidad en los demás clientes.

Debemos considerar también que los efectos de disminución de rentabilidad pudieron ser consecuencia de diferentes variables de carácter subjetivo, sin embargo el sistema utilizado actualmente no identifica ni estudia ni analiza a fondo el origen de las variaciones de rentabilidad efectiva.

RECOMENDACIONES.

Por lo antes mencionado, FARMA requiere la implementación de un sistema de costos ABC, propuesto en el presente trabajo, que permita la asignación de costos en forma más racional, mejorando la exactitud de costeo en sus procesos, y por ende el análisis de rentabilidad de cada uno de sus clientes.

Además dentro de la planeación estratégica, la empresa debe desarrollar una ventaja competitiva que sea sostenible a través del análisis estratégico de sus costos, la reducción de éstos permitirá mejores precios de mercado, un mejoramiento sustancial y considerable de estrategias promocionales y una diferenciación de servicios acorde a cada perfil de cliente, una ventaja competitiva de información real y efectiva como resultado de una mayor comprensión de la incidencia de las actividades operativas sobre los resultados financieros.

Es entonces cuando es necesaria la integración de sistemas gerenciales sustentados en la administración basada en actividades (ABM) que utiliza la información proporcionada por el sistema de costos ABC, para determinar cuáles son las actividades y los procesos respectivos que añaden valor y que pueden ser optimizados para generar e incrementar utilidades, de ésta manera se puede establecer la racionalización del gasto identificando las actividades que generan un alto costo para la empresa como: promociones y descuentos especiales a clientes poco rentables, la competitividad a través del establecimiento de políticas estratégicas como fijación de precios diferenciados, la rentabilidad focalizada en la rentabilidad de cada uno de los clientes segmentándolos de acuerdo a ésta, y la productividad enmarcada en el costo efectivo de los recursos destinados para incrementar la rentabilidad, mejorando el performance administrativo y la ejecución de las actividades empresariales.

Por otro lado, la empresa debe diversificar su mercado, la reestructuración del sistema de remuneración para el área de ventas basada en incentivos por la apertura de nuevos nichos de mercado, una participación activa e innovadora del departamento de marketing, no solo que permitirá disminuir el riesgo de depender exclusivamente del sector hospitalario público, si no que también permitirá un crecimiento paulatino de la organización.

Es necesario también establecer límites de riesgo crediticio que permitan una buena rentabilidad para ello la empresa deberá relacionar los costos marginales del crédito con las utilidades marginales obtenidas del aumento de ventas, establecer límites en los plazos otorgados al sector hospitalario público, a pesar de ser considerados una cartera 100% recuperable, las condiciones de pago a las que se encuentran

inmersos, representan un alto riesgo, y el tiempo que transcurra para poder efectivizar una cuenta puede convertirse en un factor definitivamente nocivo, establecer sistemas estandarizados de evaluación de créditos de acuerdo a la segmentación de mercado que posee la empresa, los parámetros y ponderaciones que se otorgarán estarán vinculados con el tipo de cliente y el sector al cual pertenezcan, sugiriendo una matriz de evaluación de factor externo (EFE), que resumirá y evaluará la información económica disponible, establecer clases de riesgo los cuales se agrupan de acuerdo con la probabilidad de pérdida asociada con las ventas al cliente.

Si bien hasta ahora, la liquidez y solvencia que ha mostrado la compañía durante estos últimos años ha logrado opacar las deficiencias y equivocaciones cometidas en el análisis efectuado a sus clientes, el continuar ignorándolas puede convertirse en el impulso que genere una caída sin salida, por ende la implementación de los procesos para medir la rentabilidad de cada cliente debe convertirse en una prioridad emergente para la empresa.

BIBLIOGRAFIA.

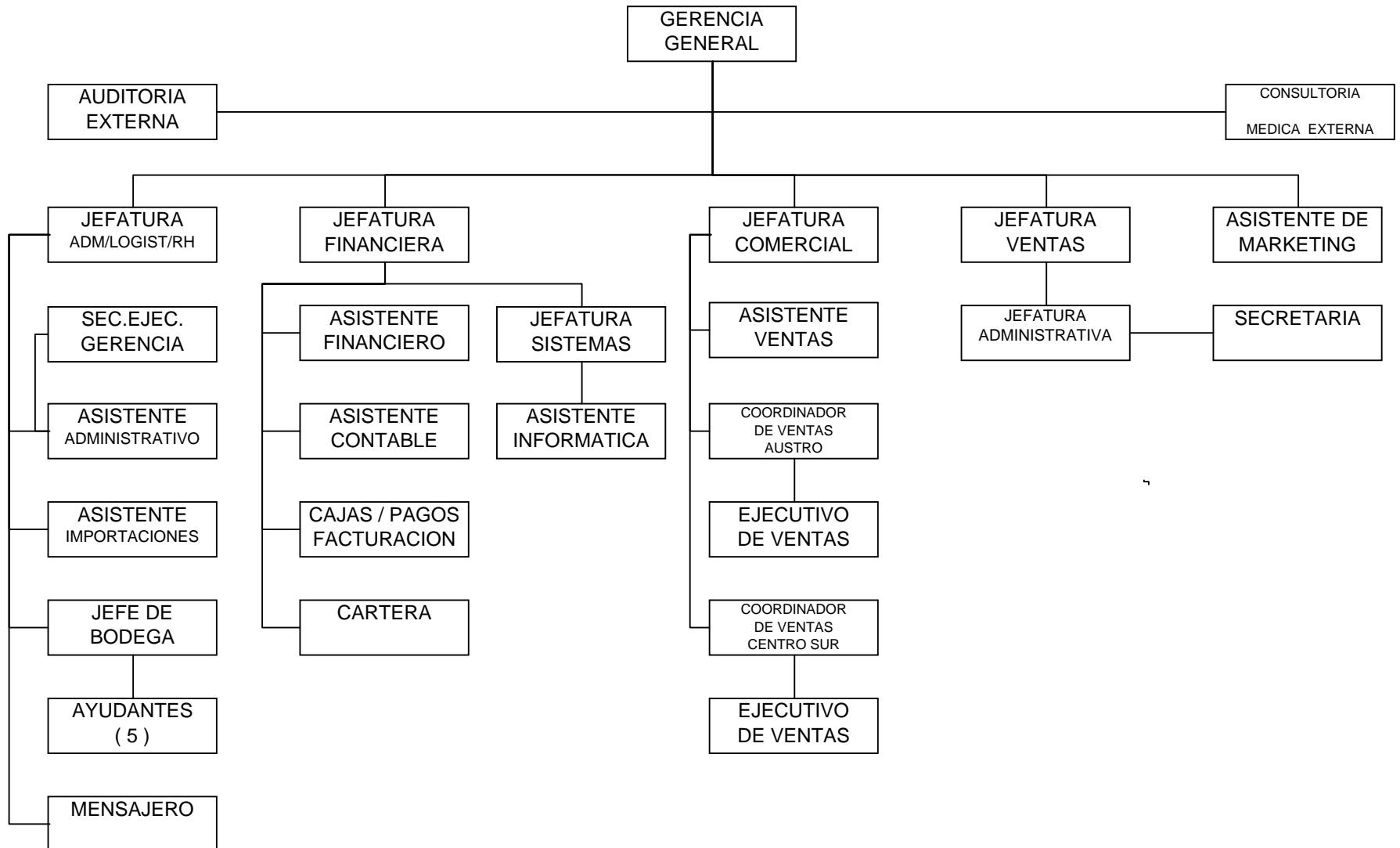
- J. Fred Weston, Eugene F. Brigham , Manual de Administración Financiera, McGraw-Hill, Séptima Edición. México 1992.
- Fred R.David, Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición. México 2.003.
- Charles T. Horngren, George Foster, Srikant M.Datar, Contabilidad de Costos Un enfoque gerencial, Octava Edición.
- Frank S. Budnick, Matemáticas aplicadas para Administración, Economía y Ciencias Sociales , Mac. Graw Hill, 3ra Edición. México 1.993
- Ing.Rodrigo Barreiros Armendáriz, Salarios Teoría y Práctica, Editorial Universitaria Quito 2001.
- Henry Mintzberg, James Brian, John Voyer, El Proceso Estratégico, Primera Edición, México 1997.
- Placer Steve&Lacaerda, Gerencia Basada en Actividades, McGraw-Hill, Colombia 2.002.
- Shank John, Govindarajan V, Gerencia Estratégica de Costos, Editorial Norma, 1995.
- Ministerio de Salud Pública/Dirección General de Salud. Instructivo para la Fijación y revisión de precios de medicamentos de uso humano, 2001.

Internet:

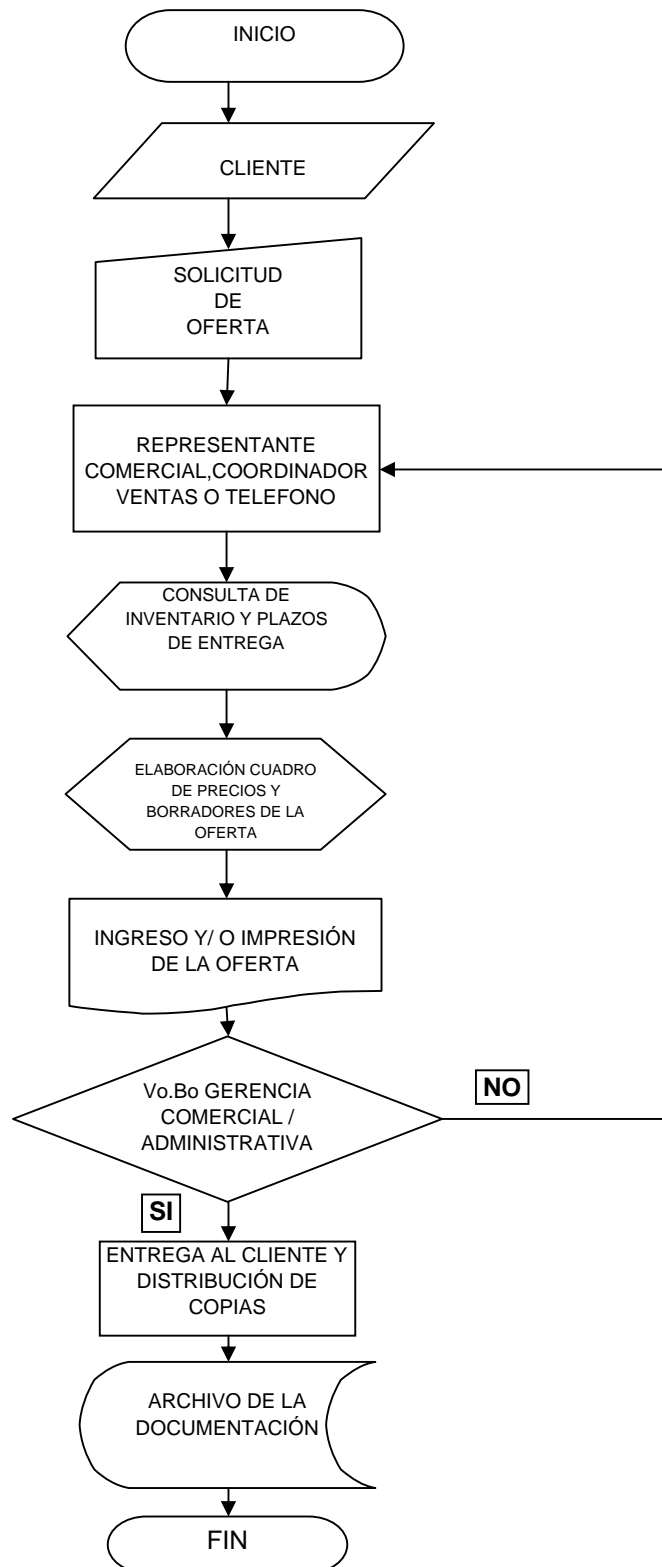
- www.customertarget.com/articulo_premium2.htm
- www.rincondelvago.com/administración-por-objetivos
- www.gestiopolis.com/Canales4/ger/sixlaneabc.htm
- www.hr.cl/octubre02.htm
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/sistcartera.htm
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/sisctrlventas.htm

- <http://docencia.udea.edu.co/bibliotecologia/procesosycostos/administracionbasadaactividades.html>
- www.monografias.com/trabajos10/inve/inve.shtml
- www.monografias.com/trabajos15/abc-costos/abc-costos.shtml
- www.monografias.com/trabajos16/costeo-por-actividades/costeo-por-actividades.shtml
- www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/46/riesgocredito.htm
- www.ucla.edu.ve/dac/compendium/Revista11/03-Caldera-2.pdf
- www.visiongc.net/Noticias/medicion.htm

FARMA S.A

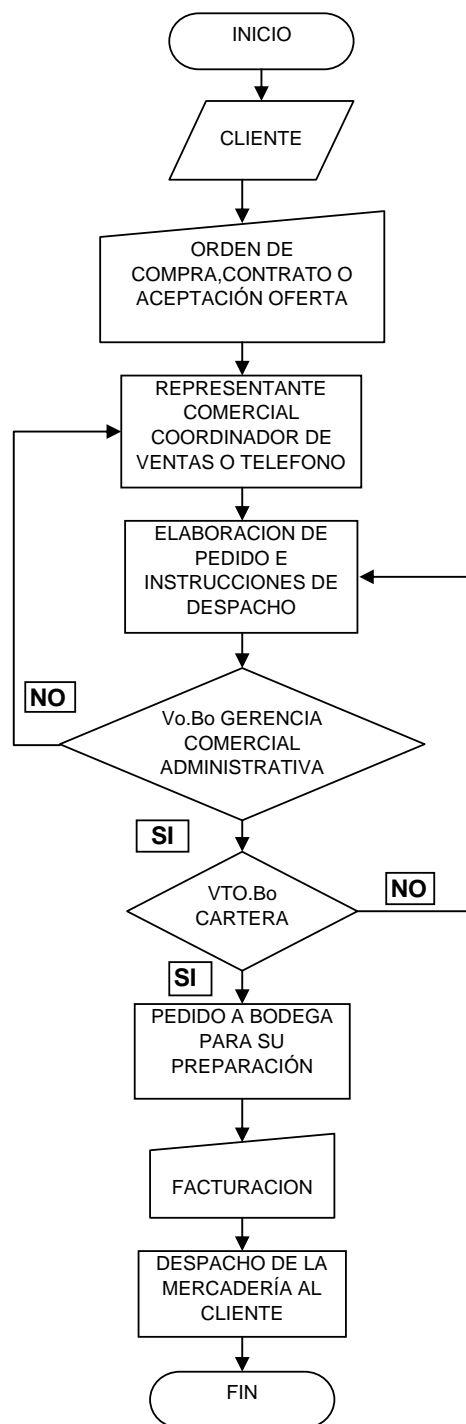


Flujograma proceso de ofertas



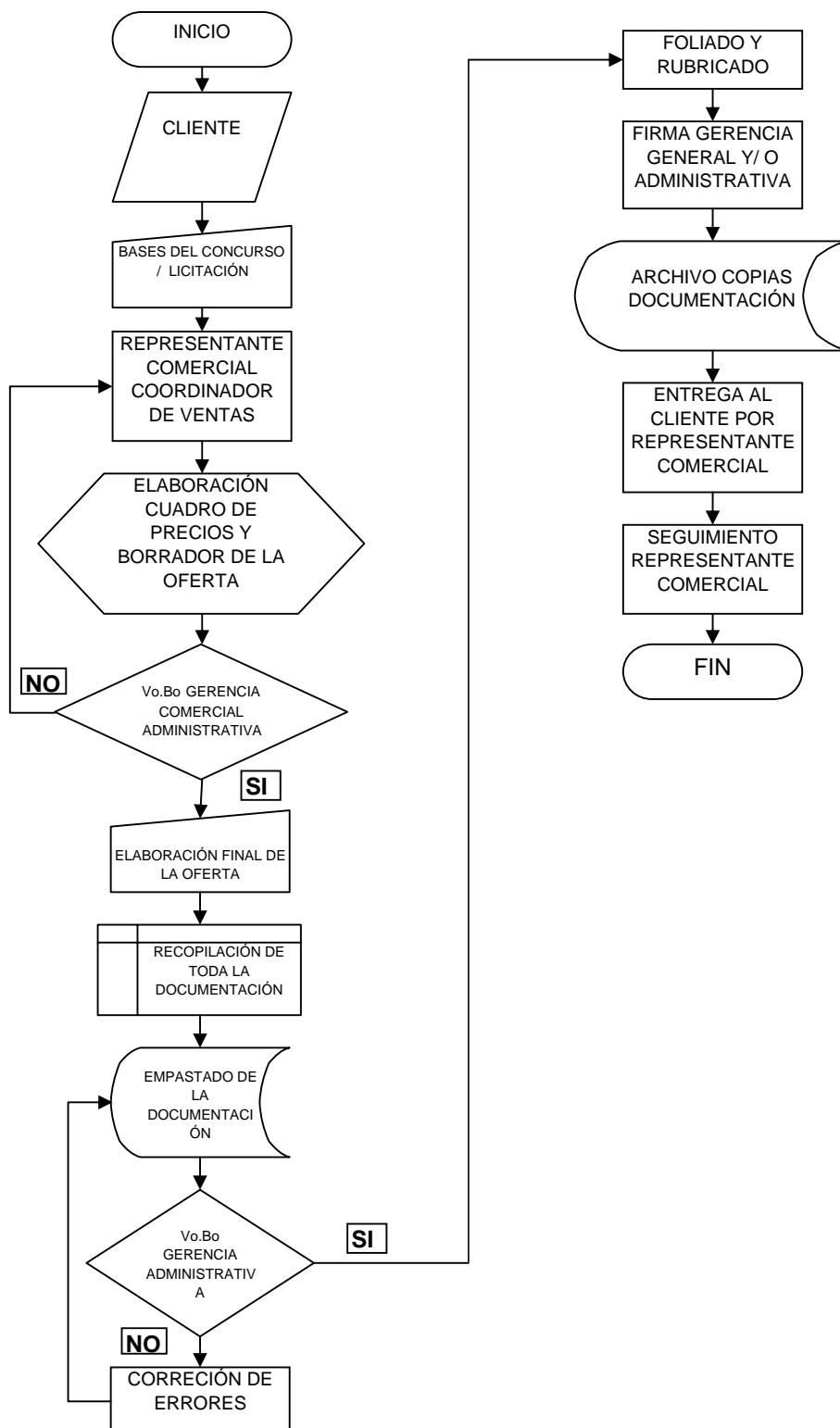
ANEXO NO.3

FLUJOGRAMA PROCESO DE PEDIDOS



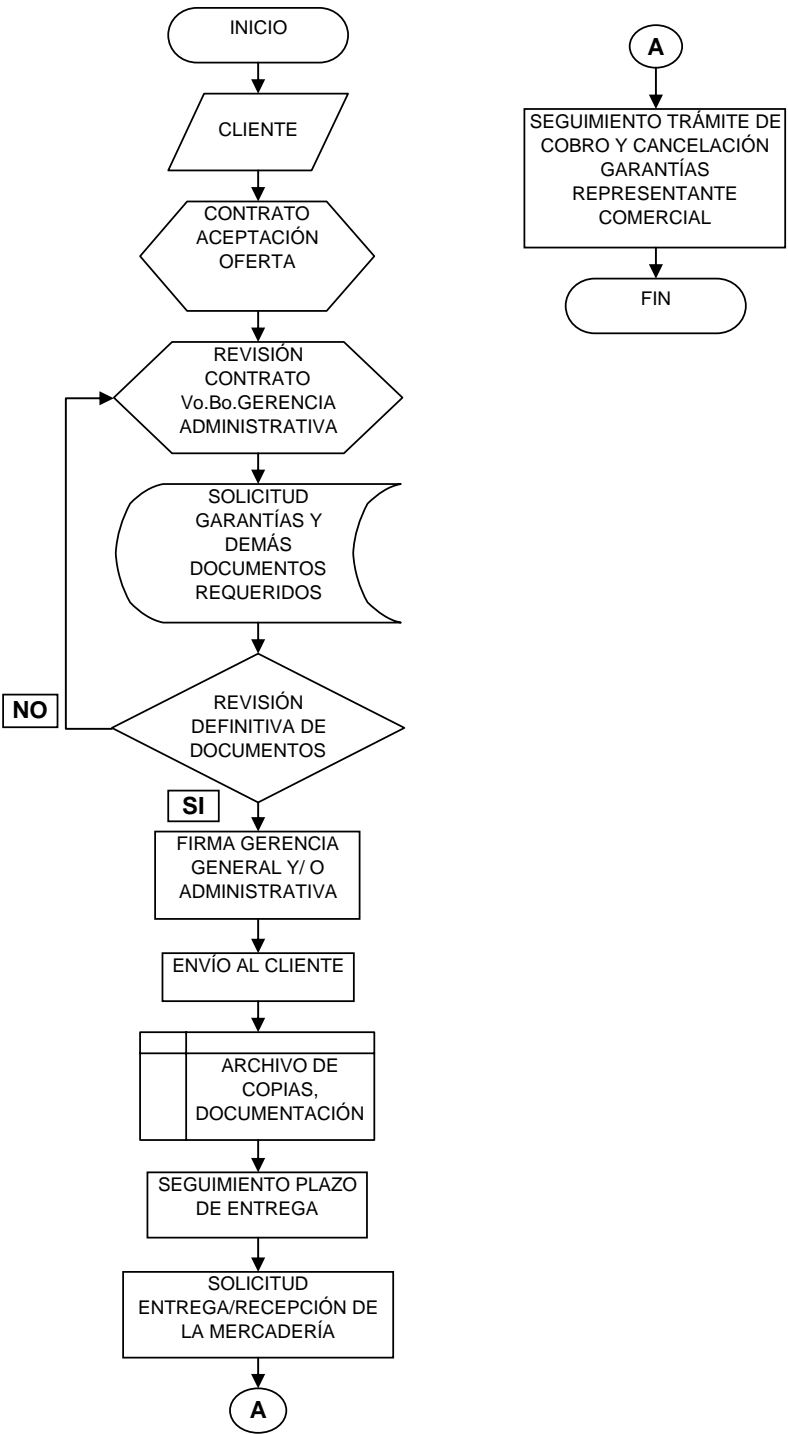
ANEXO NO.4

FLUJOGRAMA PROCESO DE LICITACIONES, CONCURSOS Y OFERTAS ESPECIALES



ANEXO NO.5

FLUJOGRAMA PROCESO LEGALIZACIÓN Y CONTROL CONTRATOS



Fuente: Archivos Farma/2.005

ANEXO NO.6

DISTRIBUCION CLIENTES
FARMA S.A.

DISTRIBUIDORES	SEMIPRIVADAS	HOSPITALES E INSTITUCIONES MINISTERIO DE SALU	HOSPITALES MILITARES Y DE POLICIA	HOSPITALES Y CLINICAS DEL IESS	HOSPITALES Y CLINICAS PARTICULARES
GRANDES					
SIERRA MEDIPRODI CEVALLOS S.A. BORJA S.A. MERCK C.A. SERVICIOS MEDICOS Y FARMACIAS S.A. COSTA HINOJOSA S.A.	HOSPITAL VOZANDES DE QUITO SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CANCER JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL	HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO HOSPITAL GINECO OBSTETRICO ISIDRO AYORA DE Q HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DOCENTE AMBATO HOSPITAL PEDIATRICO BACA ORTIZ HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DE LATACUNGA HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCES HOSPITAL "DR. GUSTAVO DOMINGUEZ Z."	HOSPITAL GENERAL DE LAS FUERZAS ARMADAS HOSPITAL DE LA POLICIA No. 1 - QUITO	I.E.S.S. HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARIN I.E.S.S HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARIN. SUBDIRECCION PROVINCIAL DEL SEGURO SOCIAL CAMPESINO PICHINCHA IESS HOSPITAL REGIONAL JOSE CARRASCO ARTEAGA IESS HOSPITAL DE AMBATO I.E.S.S HOSPITAL PORTOVIEJO	CONJUNTO CLINICO NACIONAL CONCLINA C.A. CENTRO MEDICO QUIRURGICO PICHINCHA CENMEP S.A. CLINICA PASTEUR CLINICA INTERNACIONAL MAXIMA MEDICAL INDUSTRIAL INMOBILIARIA TEOTON S.A.
MEDIANO					
SIERRA ENPRONEMEDIC CIA. LTDA. DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ECUAT.(DIFARE)S.A. SALUD S.A. COSTA SOSA ZORNOZA DAVID ENRIQUE -DISTRIBUIDORA 50-54 ANDRADE MURILLO ANTONIO ALCIDE	SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CANCER SOLCA NUCLE UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD SUR PATRONATO DE AMPARO SOCIAL MUNICIPAL	HOSPITAL GENERAL PROVINCIAL LUIS G. DAVILA HOSPITAL CIVIL "SAN VICENTE DE PAUL" HOSPITAL GUAYAQUIL "DR. ABEL GILBERT PONTON"	HOSPITAL DE BRIGADA NO. 7 LOJA HOSPITAL DE DIVISION II-DE LIBERTAD	I.E.S.S HOSPITAL DE IBARRA IESS HOSPITAL DE LATACUNGA IESS HOSPITAL MANUEL YGNACIO MONTEROS V. I.E.S.S. HOSPITAL DE MACHALA I.E.S.S HOSPITAL DE BABAHoyo I.E.S.S HOSPITAL DE MILAGRO I.E.S.S HOSPITAL DE CHONE	PROSERMED C. LTDA. CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS SANTA INES S.A. CLINICA SAN FRANCISCO DE QUITO S.A. CORPORACION DE LA ASOCIACION DE LOS ADVENTISTAS DEL ECUADOR-CLINICA ADVENTISTA NOVA CLINICA SANTA CECILIA CLINICA GIL CLINICA GUAYAQUIL SERVICIOS MEDICOS S.A.
PEQUEÑO					
SIERRA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS S.A. MODESTO C. LTDA. SCHERING PLOUGH DEL ECUADOR S.A. REPRESENTACIONES MOLINA CIA. LTDA. COSTA GOLBENAT DISTRIBUCIONES S.A. GOLBENAT DISTRIBUCIONES S.A.	INSTITUTO NACIONAL DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA		HOSPITAL DE BRIGADA No. 1 EL ORO HOSPITAL NAVAL DE ESMERALDAS HOSPITAL DE LA POLICIA No. 2 - GUAYAQUIL	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. DE OTAVALO IESS SEGURO DE SALUD CENTRO DE A.A. DE TULCAN I.E.S.S. SEGURO DE SALUD DISPENSARIOS CENTRALES IESS SEGURO DE SALUD SUBDIRECCION QUITO-IESS UNIDAD A.A. CAYAMBE I.E.S.S. HOSPITAL DE ANCON CENTRO DE ATENCION AMBULATORIA DEL IESS LA TRONCAL I.E.S.S. HOSPITAL TEODORO MALDONADO CARBO I.E.S.S. HOSPITAL DE DURAN IESS SEGURO DE SALUD- CENTRO DE ATENCION AMBULATORIA LA LIBERTAD IESS SEGURO DE SALUD JEFATURA DE PRESTACIONES DE SALUD MACHALA- IESS UNIDAD A.A. SANTA ROSA INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL U.A.A. EL CARMEN	CLINICA AMBATO CLINICA SAN JOSE HOSPITAL INGLES CLINICA MODERNA CIA. LTDA. SOCIEDAD AGRICOLA E INDUSTRIAL SAN CARLOS

ANEXO NO.7

No. FECHA DE RECEPCION:	FARMA S.A. SOLICITUD DE CREDITO		FECHA DE RESOLUCION APROBADA: NEGADA: SUSPENSA:	
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:		R.U.C #	DESDE EL AÑO	
Dirección:		Ciudad	Teléfono	
REPRESENTANTE LEGAL:		Cédula #	Estado Civil	
NOMBRE CONYUGE	Cédula #	No. Cargas	Separación Bienes SI () NO ()	
Dirección domiciliaria:			Ciudad	Teléfono
NOMBRE DE UN PARIENTE QUE NO VIVA CON USTED			Teléfono	
Vivienda: Propia <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>				
Tiempo que reside _____ Valor Alquiler S/. _____				
REFERENCIAS BANCARIAS Y COMERCIALES				
BANCO / ESTABLECIMIENTO	# CTA.CTE.	# TARJETA DE CREDITO	CIUDAD	
CASA COMERCIAL O PERSONA NATURAL	TELEFONO	CLIENTE DESDE	¿MANTIENE CREDITO?	
VEHICULO:	MARCA:	MODELO:	AÑO:	
PROPIEDAD / TIPO:	UBICACIÓN:	AVALUO:		
PROPIEDAD / TIPO:	UBICACIÓN:	AVALUO:		
PROPIEDAD / TIPO:	UBICACIÓN:	AVALUO:		
Depósitos a Plazo,Pólizas o Inversiones Valor:		Institución Financiera	Vencimiento	
Declaro y me responsabilizo de que toda la informacion contenida en esta solicitud es correcta y que los bienes e ingresos antes detallados no provienen de actividades ilícitas. Así mismo expresamente autorizo a B.Braun Medical S.A. para que verifique y constate los datos consignados en la presente solicitud.				
_____ CIUDAD Y FECHA		_____ DEUDOR		_____ GARANTE

ANEXO NO.8

FARMA S.A.
ANALISIS DE RENTABILIDAD

HOSPITAL GENERAL DE LAS FUERZAS ARMADAS		
	USD 2,005 (METODO ACTUAL)	USD 2,005 (METODO PROPUESTO)
Ventas	464.499,89	464.499,89
Costo	142.891,83	142.891,83
Utilidad	321.608,06	321.608,06
Cost Driver	-	71.157,74
Total Utilidad Neta	321.608,06	250.450,32
% Rentabilidad	69,24%	53,92%
HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARIN		
Ventas	323.583,81	323.583,81
Costo	139.453,63	139.453,63
Utilidad	184.130,18	184.130,18
Cost Driver	-	63.449,76
Total Utilidad Neta	184.130,18	120.680,42
% Rentabilidad	56,90%	37,29%
JBG (HOSPITAL LUIS VERNAZA)		
Ventas	192.793,50	192.793,50
Costo	114.965,38	114.965,38
Utilidad	77.828,12	77.828,12
Cost Driver	-	9.944,29
Total Utilidad Neta	77.828,12	67.883,83
% Rentabilidad	40,37%	35,21%
MEDIPRODI		
Ventas	473.039	473.039
Costo	243.252	243.252
Utilidad	229.787	229.787
Cost Driver	-	46.341,02
Total Utilidad Neta	229.786,96	183.445,94
% Rentabilidad	48,58%	38,78%
HOSPITAL EUGENIO ESPEJO		
Ventas	201.713	201.713
Costo	123.178	123.178
Utilidad	78.535	78.535
Cost Driver	-	14.723,43
Total Utilidad Neta	78.534,80	63.811,37
% Rentabilidad	38,93%	31,63%
HOSPITAL GINECO OBSTETRICO MATERNIDAD ISIDRO AYORA		
Ventas	230.877	230.877
Costo	117.394	117.394
Utilidad	113.484	113.484
Cost Driver	-	16.198,86
Total Utilidad Neta	113.483,61	97.284,75
% Rentabilidad	49,15%	42,14%
CONCLINA HOSPITAL METROPOLITANO DE QUITC		
Ventas	357.808,95	357.808,95
Costo	127.164,69	127.164,69
Utilidad	230.644,26	230.644,26
Cost Driver	-	24.236,13
Total Utilidad Neta	230.644,26	206.408,13
% Rentabilidad	64,46%	57,69%

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS

**ESTUDIO DE MEDICION DE RENTABILIDAD
EFECTIVA DE LOS PRINCIPALES CLIENTES DE
FARMA S.A.**

EVELYN JACOME N.

QUITO, MAYO 2005

ANEXO NO.6 PLAN DE TESIS.

ESTUDIO DE MEDICION DE RENTABILIDAD EFECTIVA DE LOS PRINCIPALES CLIENTES DE FARMA S.A.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

BREVE DESCRIPCION

En la actualidad las empresas, organizaciones e instituciones en general, basan su accionar en definir el mejor esquema de medición de rentabilidad efectiva que generan sus clientes, el cual permita visualizar analizar e interpretar los resultados obtenidos para la toma de decisiones ya sea en fijación de nuevos precios, créditos otorgados, promociones establecidas entre otros, esto sin duda conlleva a una serie de discrepancias sobre cual podría ser el método más apropiado para su aplicación.

FARMA SA, no está alejada de ésta realidad, medir la rentabilidad que generan sus clientes en función de ventas y recuperación de cartera, omitiendo rubros importantes en su análisis como promociones, talleres, relaciones públicas y más, pueden arrojar resultados erróneos que distorsionen la realidad existente.

El estudio de la medición de rentabilidad efectiva de los principales clientes de FARMA S.A. es necesario e imprescindible para efectuar una valoración apropiada que permita vincular y combinar varios indicadores financieros y de mercado y sobre los cuales establecer nuevas políticas de acción.

OBJETIVO GENERAL.

Evaluar el nivel de rentabilidad efectiva que generan los principales clientes de Farma s.a, permitiendo la introducción de nuevos conceptos, criterios y condiciones encaminados a toma de decisiones óptimas y productivas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Evaluar las ventas efectuadas a cada cliente vinculando la respectiva recuperación de cartera.

Determinar los gastos incurridos en el proceso de venta y asignarlos a cada cliente según corresponda.

Establecer políticas estratégicas encaminadas a mejorar la rentabilidad de cada cliente de FARMA S.A.

JUSTIFICACIÓN.

La empresa Farma S.A., fue constituida en el año de 1992, en la ciudad de Quito-Ecuador, su objetivo principal es la comercialización y distribución de artículos para uso médico, de la salud y toda clase de equipos, máquinas, implementos, accesorios e instrumental quirúrgico para hospitales, clínicas y consultorios médicos. La compañía es poseída en un 99% por su matriz en Alemania.

FARMA S.A. es una empresa netamente comercial sus ingresos dependen únicamente de las ventas que ésta genera.

Particularmente FARMA S.A. se ha preocupado constantemente de evaluar la rentabilidad de cada producto y línea que posee, registrando contablemente todos los ingresos y egresos por cada ítem mencionado. Sin embargo no se ha establecido políticas de medición de rentabilidad efectiva focalizados a los principales clientes que posee, generando una información incompleta y omitiendo para sus respectivos análisis financieros indicadores que pueden cambiar o modificar la política de ventas, la estrategia de precios y promociones entre otros.

Para FARMA S.A., el estudio de medición de rentabilidad efectiva de sus clientes es imprescindible, la actual metodología pese a cumplir con todos los requisitos que la casa matriz exige, no permite un análisis real y valedero para la toma de decisiones apropiadas y encaminadas a mejorar la rentabilidad de la organización su productividad.

En este contexto pretendo dar un nuevo enfoque, partiendo de la valoración del cliente sobre el monto de sus ventas, recuperación de su cartera y añadiendo los gastos que se incurrieron en el proceso de venta como tal.

Estos serán los parámetros sobre los cuales desarrollaré el presente estudio que espero contribuya a proporcionar una información real y discutible que fomente la toma de decisiones apropiadas.

ENFOQUE Y MARCO CONCEPTUAL.

Para el estudio de medición de rentabilidad efectiva de los principales clientes de FARMA SA, se requiere la aplicación de varios conceptos financieros, estadísticos, de mercado que vinculan directamente con el objeto de estudio.

Dentro de los conceptos financieros a aplicarse se puede mencionar: flujos de caja, el VAN, relación costo beneficio, punto de equilibrio, tasa de rendimiento

contable, índices e indicadores financieros de liquidez, de cartera, solvencia, rentabilidad entre otros.

Referente a los conceptos de mercado se analizará la demanda potencial, competencia activa, estrategias promocionales, política de precios, además de las estadísticas de ventas y gastos conjuntamente con los perfiles de los clientes serán otros factores a estudiar en el desarrollo de la investigación.

IDENTIFICACIÓN DE LA LITERATURA ACADEMICA.

La información para el desarrollo de esta tesis constituirá la información directa que presente la empresa FARMA SA, además del soporte de empresas consultoras como CIFRA , PRICE, entre otras, las hojas electrónicas

ACOPIO Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.

La información recolectada de la empresa FARMA S.A. será procesada y analizada a través de indicadores históricos, y vigentes, fluctuaciones y estimaciones que contribuyan a una mejor visualización del sistema de medición de rentabilidad efectiva.

INDICE PROVISIONAL

1. La empresa FARMA S.A. y su entorno.
 - 1.1 Descripción de la actividad
 - 1.2 Características
 - 1.2.1 Análisis financiero
2. El sistema de ventas
 - 2.1. Descripción y características generales
 - 2.2. Análisis del sistema de ventas
 - 2.2.1. Segmentación del mercado
 - 2.2.2. Segmentación de productos
 - 2.2.3. Políticas de remuneración
 - 2.2.3.1. Remuneración variable.

2.3 Conclusiones

3. El sistema de cartera.

3.1. Descripción y características generales

3.2. Análisis del sistema de carteras

3.2.1. Políticas de recuperación de cartera

3.2.2. Políticas de descuentos.

3.3 Conclusiones.

4. La estructura de costos.

4.1 Análisis de la estructura actual de costos

4.1.1 Clasificación de costos

4.1.2 Sistema de contabilización y distribución.

4.1.3 Medición de costos.

4.2 Conclusiones.

5. Propuesta de medición de rentabilidad efectiva.

5.1. Esquema de medición de rentabilidad.

5.1.1. Sistema de costos basado en actividades

5.1.1.1. Identificación de actividades

5.1.1.2. Identificación de generadores de costos

5.1.1.3. Asignación de costos a las actividades.

5.1.2 Análisis estratégico de costos.

5.1.2.1 Análisis de la cadena de valor

5.1.2.2 Análisis de generadores de costos

5.1.2.3 Análisis de ventajas competitivas.

5.1.3 Políticas estratégicas.

5.1.3.1 Arquitectura de indicadores.

5.1.3.2 Administración por resultados.

.

6. Conclusiones y Recomendaciones.

BIBLIOGRAFIA.

MOKATE, K y Otros. Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión.

Mansell Catherine, Las Nuevas Finanzas en México, Primera Edición, Quinta reimpresión, Editorial Milenio, 1994, MAN.

Fabozzi F, F. Modigliani, M. Ferri, Mercados e Instituciones Financieras, Primera Edición, Prentice-Hall, 1996, FMF

Hojas Electrónicas.

Información financiera y estadística de la empresa FARMA S.A.